

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA MALLASIERRA

JAIVER ERNESTO RINCÓN  
JORGE ELIECER MONSALVE

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
TRABAJO DE GRADO  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2015

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA EMPRESA MALLASIERRA

PRESENTADO POR

JAIVER ERNESTO RINCÓN  
JORGE ELIECER MONSALVE

Trabajo de grado para optar por el título de  
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FRANCISCO ZÚÑIGA CASTAÑEDA

Docente

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2015

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	3
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
3.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
3.3.SISTEMATIZACIÓN	6
4. OBJETIVO DEL PROYECTO	7
4.1.OBJETIVO GENERAL	7
4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
5. JUSTIFICACIÓN	8
6. MARCOS DE REFERENCIA	9
6.1.MARCO TEÓRICO	9
6.1.1. Diagnóstico Estratégico	10
6.1.2. Direccionamiento Estratégico	12
6.1.2.1.Principios corporativos	12
6.1.2.2.Misión	13
6.1.2.3.Visión	13
6.1.2.4.Capacidad del talento humano	13
6.1.2.5.Perfil capacidad directiva	14
6.1.2.6.Capacidad competitiva	15
6.1.3. Opciones Estratégicas	16
6.1.4. Formulación Estratégica	16
6.1.4.1.Estrategias	16
6.1.4.2.Planes de acción	17
6.1.5. Plan de Mercadeo	17
6.1.6. Evaluación Financiera	18
6.1.6.1.Indicadores y proyección financiera	18
6.2.MARCO CONCEPTUAL	19
6.2.1.DEFINICION DEL DEPORTE	19
6.2.2.TENDECIA DE LOS MATERIALES E IMPLEMENTOS PARA EL DEPORTE DE COLOMBIA	21

6.2.2.1. TENDENCIAS IDENTIFICADAS	22
6.3.MARCO CONTEXTUAL	23
<b>7. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>26</b>
7.1.TIPO DE ESTUDIO	26
7.2.MÉTODO DE ESTUDIO	26
7.3.FUENTE Y TECNICA DE RECOLECCION DE INFORMACION	26
7.3.1. Fuente Primaria	26
7.3.2. Entrevista Estructurada	27
7.3.3. Fuente Secundaria	27
<b>8. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	<b>28</b>
<b>9. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>30</b>
9.1.MERCADO	30
9.2.ECONOMÍA Y COMERCIO ACTUAL	34
9.3.COMPETIDORES	37
9.4.TENDENCIAS EN OTROS PAÍSES	39
9.4.1. CONCLUSIONES	41
<b>10. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>43</b>
10.1. CAPACIDAD DIRECTIVA	43
10.2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	44
10.3. CAPACIDAD COMPETITIVA	45
10.4. ASPECTOS PRINCIPALES	46
10.5. ORGANIGRAMA	46
10.6. RESULTADOS EXISTENTES	47
10.6.1. RESULTADOS OPTENIDOS	47
10.6.2. RESULTADOS ESPERADOS	47
10.7. LINEA DE PRODUCTOS	48
10.8. FICHA TÉCNICA DE LOS PRODUCTOS	48
10.9. CALIDAD DEL PRODUCTO	53
10.10. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	53
10.10.1. Estructura de costos	53
10.10.2. Estado de resultados actual de MALLASIERRA	57

10.10.3. Balance general actual de MALLASIERRA proyectado	60
10.11. ANÁLISIS DOFA	61
10.12. MATRIZ MPC	63
10.13. FUERZAS DE PORTER	65
10.14. PROCESOS DE VENTA	67
<b>11. SONDEO AL MERCADO</b>	<b>68</b>
11.1. FORMATO DE ENCUESTA	68
11.2. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA Y CONCLUSIONES	68
11.3. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA	80
11.4. CONSOLIDACIÓN DE ANÁLISIS INTERNO	81
<b>12. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>82</b>
12.1. MISIÓN	82
12.2. VISIÓN	82
12.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	82
12.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	83
12.4.1. OBJETIVOS	83
12.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	83
12.4.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA	84
12.4.4. TRANSPORTE	84
12.4.4.1. Transporte de mercancía	85
12.4.4.2. Dimensiones del vehículo y su carga	86
12.5. ESTRATEGIA DE PRECIO	87
12.5.1. OBJETIVOS	87
12.5.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	87
12.5.3. CONTROL DE PRECIOS	89
12.5.4. CONDICIONES DE PAGO	90
12.6. ESTRATEGIAS DE VENTAS	91
12.6.1. OBJETIVOS	91
12.6.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	92
12.6.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS	92
12.6.3.1. Políticas de ventas	92
12.6.3.2. Técnicas de venta	92
12.6.4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE VENDEDOR	93
12.6.5. MARKETING DIRECTO	95
12.7. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	96
12.7.1. OBJETIVOS	96

12.7.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA–PUBLICIDAD MATERIAL POP	96
12.7.3. MERCHANDASING DE PRESENTACIÓN	97
12.7.4. PUBLICIDAD	97
12.7.5. PÚBLICO OBJETIVO	98
12.7.6. COPY STRATEGY	98
12.7.7. IMAGEN DEL CONSUMIDOR	100
12.8. ESTRATEGIA OFERTA DE VALOR	101
12.8.1. OBJETIVOS	101
12.8.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	101
12.8.3. CARACTERISTICAS PARA ESTA ETAPA	102
12.8.4. BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR	102
12.9. ESTRATEGIA DE SERVICIO	103
12.9.1. OBJETIVOS	103
12.9.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	103
12.9.3. SERVICIO POSVENTA	104
12.9.4. Situación planteada	104
12.9.5. CICLO	104
12.9.6. TRIÁNGULO DE SERVICIO	105
12.9.7. ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE VENTA	106
12.9.8. MATRIZ ANSOFF	109
12.10. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	111
12.10.1. OBJETIVOS	111
12.10.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA	111
12.10.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
12.10.4. POLÍTICA DEL PERSONAL	112
12.10.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	112
12.10.6. SELECCIÓN DE PERSONAL	112
12.10.6.1. Método que se utilizará	112
12.10.6.2. Contratación de personal	113
12.10.6.3. Aspectos laborales	113
12.10.7. PROCESOS DE INDUCCIÓN	113
12.10.8. ACCIONES CONCRETAS PARA LA MEJORA DE CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADO Y SU FAMILIA	114
<b>13. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>115</b>
<b>14. RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>116</b>
14.1.ESTADO DE RESULTADOS CON LA ESTRATEGIA	116
14.2.BALANCE GENERAL CON LA ESTRATEGIA	118
15. CONCLUSIONES	121
16. RESULTADOS ESPERADOS APLICANDO DE ESTRATEGIA	124

GLOSARIO	125
BIBLIOGRAFÍA	130
CIBERGRAFIA	131
ANEXOS	134

## Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro capacidad talento humano	14
Tabla 2. Perfil de capacidad directiva	14
Tabla 3. Capacidad competitiva	15
Tabla 4. Perfil de Capacidad directiva MALLASIERRA	43
Tabla 5. Capacidad del talento humano MALLASIERRA	44
Tabla 6. Capacidad competitiva MALLASIERRA	45
Tabla 7. Línea de productos	48
Tabla 8. Malla de microfútbol	49
Tabla 9 .Malla de fútbol	50
Tabla 10. Malla de voleibol	51
Tabla 11. Malla de banquitas	52
Tabla 12. Costos operativos de mallas	54
Tabla 13. Costos operativos de una malla de tenis	54
Tabla 14. Costos operativos de una mala de voleibol	55
Tabla 15. Costos operativos de una malla de microfutbol	55
Tabla 16. Costos operativos de una piscina de pelotas	56
Tabla 17. Costos operativos de una malla de protección	56
Tabla 18. Precio de portafolio MALLASIERRA	56
Tabla 19. Utilidad operacional frente cada año	59
Tabla 20. Comparación porcentual sin aplicar la estrategia	61
Tabla 21. Análisis interno y externo	62
Tabla 22. Matriz perfil de competencia MPC	64
Tabla 23. Opinión de productos	68
Tabla 24. Servicios	69
Tabla 25. La frase	69
Tabla 26. Calificación	70
Tabla 27. Capacidad de respuesta	70
Tabla 28. El nombre	71
Tabla 29. Fidelización	71

Tabla 30. El servicio	72
Tabla 31. Portafolio	72
Tabla 32. Calidad	73
Tabla 33. Canales de comunicación	73
Tabla 34. Mejoramiento	74
Tabla 35. Panorama	74
Tabla 36. La competencia	75
Tabla 37. Mejoramiento	75
Tabla 38. Producción	76
Tabla 39. Materiales	76
Tabla 40. Necesidades	77
Tabla 41. Ingresos	77
Tabla 42. Ventas	78
Tabla 43. Productos	78
Tabla 44. Aumento demanda	79
Tabla 45. Aumento demanda (2)	79
Tabla 46. Calidad de mallas	79
Tabla 47. Costos generales de distribución	84
Tabla 48. Presupuestos, responsables y costos de la gestión de ventas y distribución	86
Tabla 49. Tabla de la utilidad parcial del 40%	88
Tabla 50. Precio sugerido	89
Tabla 51. Descuentos por volumen de compras	91
Tabla 52. Perfil y funciones para el cargo comercial	94
Tabla 53. Actividad, responsables y presupuesto para la estrategia de venta rueda de negocios	95
Tabla 54. Cronograma de actividades – responsables y presupuesto	100
Tabla 55. Cronograma de actividades del producto	103
Tabla 56. Matriz ANSOFF	109
Tabla 57. Actividades, responsables y presupuesto	110
Tabla 58. Procesos de reclutamiento de personal	112
Tabla 59. Proceso de inducción	113

Tabla 60. Programa de entrenamiento y capacitación de la empresa	114
Tabla 61. Presupuesto para ejecución de estrategia	115
Tabla 62. Utilidad operacional aplicando la estrategia	118
Tabla 63. Comparación porcentual aplicando la estrategia	118

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geo-espacial de la empresa MALLASIERRA	24
Figura 2. Organigrama actual de la empresa MALLASIERRA	47
Figura 3. Estado de resultados actual de MALLASIERRA proyectado 2 años	57
Figura 4. Estado de resultado proyectado a 5 años	58
Figura 5. Balance actual realizado por los autores	60
Figura 6. Opinión de productos	68
Figura 7. Servicios	69
Figura 8. La frase	69
Figura 9. Calificación	70
Figura 10. Capacidad de respuesta	70
Figura 11. El nombre	71
Figura 12. Fidelización	71
Figura 13. El servicio	72
Figura 14. Portafolio	72
Figura 15. Calidad	73
Figura 16. Canales	73
Figura 17. Mejoramiento	74
Figura 18. Panorama	74
Figura 19. La competencia	75
Figura 20. Mejoramiento	75
Figura 21. Producción	76
Figura 22. Materiales	76
Figura 23. Necesidades	77
Figura 24. Ingresos	77
Figura 25. Ventas	78
Figura 26. Productos	78
Figura 27. Aumento demanda	79
Figura 28. Aumento demanda (2)	79
Figura 29. Calidad de malla	79

Figura 30. Proceso de Distribución de MALLASIERRA – directa	83
Figura 31. Descripción de la técnica de venta para la empresa	93
Figura 32. Situación planteada	104
Figura 33. Ciclo estratégico de servicios posventa	104
Figura 34. Triángulo de servicio	105
Figura 35. Proceso de venta MALLASIERRA	108
Figura 36. Estructura organizacional	111

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1. Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología	13
Gráfico 2. Informe SCRD y la Universidad de los Andes	32
Gráfico 3. Proyección de resultados	117
Gráfico 4. Balance general después de la estrategia	119

## **Lista de anexos**

Anexo 1. La casa de la malla deportiva	134
Anexo 2. Lista de precios	135
Anexo 3. Cuadro comparativo	139
Anexo 4. Modelo de encuesta	151

## 1. INTRODUCCIÓN

La economía globalizada, la apertura constante de mercados y el talento de la región, posicionan hoy en día a Colombia como una buena alternativa de inversión para los capitales extranjeros. Para enfrentar este gran reto, muchas empresas colombianas, y especialmente las pequeñas, requieren unos planes estratégicos que les permita mitigar el impacto que genera la resultante apertura del mercado local.

El presente trabajo acompaña a una empresa familiar bogotana de trayectoria e impacto en el sector de materiales e implementos para el deporte, que está enfrentando una competencia muy marcada en la actividad de elaboración y comercialización de mallas y redes deportivas, en la ciudad de Bogotá.

Dentro de los procesos de consolidación de las empresas existen momentos claves que permiten identificar su capacidad de adaptación al entorno para afrontar los retos que la misma dinámica de mercado les impone. Por lo tanto, el primer paso para la realización de la presente investigación consistió en conocer a la empresa MALLASIERRA, es decir, realizar un diagnóstico inicial de la empresa analizando las características competitivas que tiene, frente a las necesidades del mercado actual, con el propósito de visualizar sus ventajas y desventajas en el sector de materiales e implementos para el deporte en este caso (mallas y redes). Una vez identificadas las necesidades del mercado, es importante para la empresa tener claridad sobre cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta en cada una de sus acciones. Los resultados obtenidos entregarán una serie de elementos para diseñar una estrategia efectiva, que cumpla con las expectativas de la compañía.

Es este sentido, se busca definir el horizonte que tiene y que quiere la empresa el cual, junto al conocimiento del estado actual del mercado y de la compañía, formará una estructura sólida que permitirá sustentar cada una de las necesidades del público objetivo (clubs, canchas de futbol, parques, colegios y locales comerciales de implementos deportivos) y otros posibles compradores. Para esto se definirán los principios corporativos, según los ideales de la empresa y, con base en ellas se definirá el direccionamiento estratégico, los alcances de su foco (misión, visión, objetivos estratégicos) para luego establecer una proyección económica que permita medir resultados frente a las de esta implementación de las actividades propuestas.

En desarrollo del trabajo se examinarán las fortalezas y debilidades de la competencia, se realizará una propuesta estratégica orientada al mercadeo, teniendo en cuenta las expectativas económicas de la compañía, y utilizando el modelo de planeación estratégica de Humberto Serna y llegando a unas conclusiones del estado actual y la expectativa del trabajo.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es desarrollar un plan estratégico para la empresa MALLASIERRA, el cual le permita mejorar y ser reconocida dentro del mercado de materiales e implementos para el deporte en la ciudad de Bogotá.

## 2. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Como antecedente, para la adecuada realización del proyecto con MALLASIERRA, se han revisado algunos trabajos de estudiantes de diferentes universidades que, de igual manera, tienen como propósito la elaboración de un plan estratégico para empresas aún cuando se especializan en distintos sectores.

En esta revisión se debe mencionar el documento de Reyes – Celin (2011), quienes diseñan un plan estratégico para GLOB@LNET, el cual permite adaptarse al ambiente competitivo, en el cual se desenvuelve la estrategia, para lograr sostenibilidad y desarrollo en la prestación de servicios de internet. Se puede decir que ésta es una guía que permitirá, por ende, estructurar y conocer la situación actual de la empresa para establecer estrategias que tengan en cuenta el enfoque de la compañía y sus objetivos.

Esta investigación se realizó con ayuda de los principios de la administración de FRED R. (2003), quien manifiesta que el éxito de los negocios depende, cada vez más, de ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local. Los mercados globales se han convertido en una realidad en todas las zonas del mundo, menos las más remotas.

Por su parte, en el documento de Bedoya - Domínguez (2013), autores del trabajo titulado “Propuesta De Un Plan Estratégico para La Empresa Fundelec Ltda. Para Afrontar El Impacto Del TLC entre Colombia y Estados Unidos”, realizan una propuesta de plan estratégico para enfrentar los retos que el TLC con EE.UU. hecho que atrae al sector industrial metalmecánico en Colombia y especialmente a la compañía.

En este orden de ideas, este trabajo aporta a la propuesta de plan estratégico mencionada porque las organizaciones cada día están inmersas en un entorno donde el cambio es permanente, obligando a mejorar la competitividad y productividad y a ofrecer mejores bienes o servicios a los clientes, adaptándose a sus necesidades.

Este plan estratégico se realizó con ayuda de las ideas de Kotler – Armstrong, en donde se indica que el concepto de marketing “es la filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas de mejor manera que los competidores”.

De otra parte, Riveros (2011) establece los parámetros de acompañamiento para realizar una consultoría de plan estratégico de negocio, desde el campo del outsourcing, para el área administrativa y financiera de las empresas. Esto ayuda a la investigación en la medida que permite realizar un proceso de acompañamiento en la formulación de un plan estratégico.

De estos trabajos mencionados se puede argumentar que las metodologías de estudio y procesos propuestos en cada uno de ellos son similares y la estructura del presente documento seguirá los mismos pasos, entre los que se encuentra: Introducción, antecedentes, problema de investigación, objetivos, justificación, marco de referencia, diseño metodológico, desarrollo del proyecto, etapa de adecuación de estrategias, etapa de decisión, conclusiones, recomendaciones.

Finalmente, se puede decir que el objetivo último de formular correctamente cada uno de estos pasos, es encontrar la solución de un problema y abordar una posición única en su industria bajo el entorno económico tan complejo y cambiante en el que se encuentran. Ese será el objeto que persigue este documento para, a continuación, definir el problema de investigación y su formulación.

### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Dentro del actual orden de la economía y de los mercados en el mundo, se percibe una tendencia fuerte, la cual tiene que ver con el interés personal por conocer acerca de los bienes y servicios que los clientes consumen.

Tras 20 años de trayectoria MALLASIERRA, en la actualidad, se encuentra con un número mayor de competidores en la ciudad Bogotá, algunos de los cuales tienen mejor tecnología y mayor capacidad de respuesta en cuanto a niveles de producción se refiere, lo cual le representa hoy en día pérdida de posicionamiento y disminución de las ventas.

En este sentido la empresa busca, a través de un plan estratégico, dar a conocer sus productos bajo el concepto de hecho a mano, con los más altos estándares de calidad, junto a una excelente materia prima, precios productivos que ocupen y beneficien a madres cabeza de hogar y a su entorno familiar. Todos estos factores o variables deben operar en conjunto con el fin de reafirmar la esencia de la compañía.

Dadas las anteriores características y la pérdida de posicionamiento de MALLASIERRA, frente al mercado local, se evidencia la necesidad de un plan orientado al futuro de la compañía que, en conjunto con los proveedores, el equipo humano y los clientes desarrolle procesos innovadores en la valoración acorde con las nuevas demandas.

#### **3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Una vez hecha la descripción de las circunstancias en las cuales aparece la dificultad que da origen al problema, conviene elaborar o formular el mismo, para lo cual se establece lo siguiente:

¿Cuál debe ser un plan estratégico a seguir para mejorar el nivel competitivo de la empresa, por lo tanto su utilidad y rentabilidad?

### 3.3. SISTEMATIZACIÓN

De acuerdo a lo anterior, surgen una serie de preguntas, las cuales se irán resolviendo en los apartados correspondientes al análisis de la empresa:

¿Cuál es la situación actual de MALLASIERRA frente al mercado?

¿Cuál es el impacto mercadológico de los nuevos competidores?

¿Cómo se están ejecutando actualmente las acciones para mitigar el impacto comercial de los nuevos competidores? ¿Cuáles son estas acciones?

¿Cuenta la empresa con la infraestructura necesaria para atender las necesidades de los clientes?

¿Cuáles serán las acciones estratégicas a seguir para mejorar su posicionamiento en el mercado?

¿Podrá mejorar la rentabilidad y utilidad a futuro con la implementación del plan estratégico?

## **4. OBJETIVO DEL PROYECTO**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta estratégica para la empresa MALLASIERRA la cual le permita aprovechar las oportunidades del mercado actual.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis del entorno externo e interno para la empresa MALLASIERRA.
- Hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa MALLASIERRA, dentro de sus componentes administrativos y productivos, mercadeo y venta.
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar clientes, competencia, proveedores, calidad del producto, canales de distribución y precios de la empresa MALLASIERRA.
- Proponer estrategias para trabajar en los aspectos de mejora frente a problemas sociales y ambientales que tiene la empresa MALLASIERRA.
- Verificar la tendencia del mercado a corto, mediano y largo plazo.
- Medir el comportamiento de la utilidad y rentabilidad de la empresa MALLASIERRA si se implementa y logra el plan.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La primera razón fundamental para dar comienzo a este proyecto es afianzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, los cuales han sido recibidos de parte de cada uno de los profesores tutores y guías con los que se han compartido en la universidad Minuto de Dios (Francisco Zúñiga, Farfán, Nabor Erazo, Sandra Ospina, etc.) . Lo anterior se complementa con el hecho importante de querer superar metas de conocimiento y poder avanzar en el campo personal y profesional.

Con la investigación se busca, además, que la empresa MALLASIERRA mejore las condiciones actuales de desempeño y establezca mejores procedimientos óptimos para su desarrollo, tales que le permitan manejar estándares adecuados de competitividad, generando ventajas comerciales e innovando con sus conocimientos a nivel de mercadeo y administración de empresas con elementos de diseño, planeación, gestión, optimización y control del proceso de mercadeo, elementos que van a permitir que esta mejore, en últimas, los procesos de ventas de la empresa. Y todo lo anterior unido a los conocimientos y experiencia que ya se tienen en este campo.

Este plan estratégico busca ayudar al impacto que ha venido afrontando el país a través de un acelerado proceso de desarrollo económico, social y político en las últimas décadas y la magnitud e impacto de la globalización en todos los aspectos, principalmente sociales. Para el presente proyecto, la consolidación de la empresa se convierte en un motor de desarrollo social que, a través de su funcionamiento, genera posibilidades de trabajo a madres cabeza de familia que, a su vez, se ven reflejado en el entorno de sus empleados y de sus familias, lo cual ayuda directa o indirectamente al entorno social por las mismas fuentes de empleo que brinda y la estabilidad del mismo.

Finalmente, se busca que los conocimientos adquiridos se vean retribuidos en los trabajos de grado y guías de otros estudiantes que, cuando culminan sus estudios, buscan superar los vacíos de argumentación para lograr aplicar, de la mejor manera, cada una de las horas realizadas en los salones de clase y ver los frutos merecidos a través de la entrega final de sus proyectos de vida y negocios.

## **6. MARCOS DE REFERENCIA**

El marco de referencia está conformado por tres partes. La primera parte corresponde al marco teórico, en donde se va a ubicar el tema, objeto de la investigación, dentro de las teorías existentes que se usarán directamente en el desarrollo del trabajo; la segunda comprende el marco conceptual, en donde se presentan los términos empleados con mayor frecuencia y que permitirá al lector conocer del tema de investigación; la parte final será el marco contextual el cual muestra el medio en el cual se mueve la empresa y sus condiciones generales. Con estos elementos se busca inicialmente aportar en la solución de los problema de la investigación.

### **6.1. MARCO TEÓRICO**

Para una empresa, es de suma importancia conocer e implementar la administración estratégica, la cual es una herramienta indispensable en la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de administración. Además, le permitirá a la gerencia, implementar, evaluar decisiones y tomar acciones correctivas por medio de la ejecución de nuevas estrategias y realizando los procesos de evaluación y control necesarios. El últimas, el gran logro de una empresa es el que está determinado por la generación de beneficios económicos para mantenerse en el mercado y tener un horizonte específico.

De esta manera, y gracias a la administración estratégica, se podrán resolver los inconvenientes presentados de forma sistemática, además de desarrollar y aplicar nuevos enfoques para el desarrollo del negocio y permitirá que las organizaciones se puedan adaptar a las condiciones cambiantes.

Según Serna (2003): “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”. Por lo anterior, se considera que este enunciado apoya el interés para evaluar el nivel de competitividad de la empresa MALLASIERRA, pues se hace necesario el compromiso de todos los integrantes y socios de la compañía quienes deben unir sinergias en aras de reposicionar la marca y su labor social en el mercado de los implementos y artículos para actividades deportivas (mallas y redes).

En este sentido, hacer un plan estratégico adecuado requiere de una apropiada investigación de cada una de las partes que hacen referencia al tema principal, entonces la

importancia de revisar detalladamente los conceptos que rodean el tema es bastante alta puesto que permite a los autores y lectores tener un concepto más claro y preciso del entorno, las variables de consumo y las técnicas, por lo que este será el objetivo principal de la investigación.

Finalmente, en la dinámica del mundo toda organización, indistintamente del tamaño, estructura o sector industrial en el que se halle, debe buscar mecanismos que le permitan asegurar su posición en el mercado y mantenerse; es por ello que para el desarrollo del marco teórico se tendrán en cuenta algunas teorías y temáticas acordes con la propuesta del plan estratégico. De ahí que autores como Humberto Serna, Philip Kotler, Prieto Herrera, Pinto Roberto y Thomas L. Wheelen, muestran algunos de los pasos a seguir en la elaboración de un plan estratégico.

### 6.1.1. Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico permite determinar y evaluar la situación actual de la compañía, debido a que identifica competencias distintivas de la empresa, capacidades y recursos específicos tal como manifiesta Serna a nivel administrativo. A continuación se muestra una reseña de las matrices que se utilizarán para el desarrollo del plan estratégico:

- **MATRIZ DOFA:** En este sentido Serna (2003) propone realizar la matriz DOFA, que es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, y cuyo análisis permitirá determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

**Estrategia FO:** se crea con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

**Estrategia FA:** considera las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

**Estrategia DO:** intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

**Estrategia DA:** son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

- **Matriz de Perfil Competitivo (MPC):** para David, Fred R. (2003) esta matriz permite analizar la situación de la empresa frente a sus competidores más destacados, examinando los factores análogos de comparación, además ubica la empresa dentro de un contexto y la estudia dentro del mismo.

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA – MPC							
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	competidor		empresa		Competidor	
		E	R	E	R	E	R
Participación en el mercado	0%						
Competitividad en precios	0%						
Posicionamiento mercado	0%						
Proyección financiera Estable	0%						
Lealtad del cliente actual	0%						
Experiencia en el mercado	0%						
Personal capacitado	0%						

- MATRIZ ANSOFF:** Ansoff Igor (1957) indica que esta herramienta de marketing muestra cuatro opciones de crecimiento que sirven para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de la empresa. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

	CONCEPTOS	PRODUCTO	
		Existente	Nuevo
MERCADOS	Existente		
	Nuevo		

- FUERZAS DE PORTER:** según Porter (2012), en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera ocurre cuando un competidor busca diferenciarse del resto, en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Adicionalmente, Porter enseña a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y, sobretodo, a posicionar sólidamente una empresa dentro de la industria.

### **6.1.2. Direccionamiento Estratégico**

Las organizaciones requieren tener claro el camino a seguir y la dirección hacia donde van, por ello se debe definir el horizonte mediante el direccionamiento estratégico, el cual está integrado básicamente por los principios corporativos, la misión y la visión.

A este respecto Kotler (2003) indica que el direccionamiento estratégico “es el conjunto de acciones que orientan la organización al mercado, encontrando el equilibrio entre objetivos y los recursos de la compañía con las cambiantes oportunidades de mercado”, hecho que generará compromiso y esfuerzos de todas las personas hacia el logro de propósitos comunes.

**6.1.2.1. Principios corporativos:** Es de subrayar que los principios corporativos se definen como el actuar corporativo, el cual precisa un método en el que se comunican y se hacen realidad los valores, propósitos, metas, y objetos de la organización, los cuales buscan generalmente la satisfacción organizacional, para los fines del argumento, en este sentido según Serna (2003), se identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas: 1- Creencias en ser el “mejor” 2- Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que se produce el trabajo bien hecho. 3- Creencias en la importancia de las personas como individuos. 4- Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente. 5- Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores una predisposición a apoyarlos en el fracaso. 6- Creencias en la importancia de la formalidad para mejorar la comunicación y 7- Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

A este respecto, conviene aclarar que dentro de la investigación se va a tomar este modelo para realizar la investigación, porque corresponde especialmente con el análisis situacional de la empresa y porque permite plantear el planteamiento e implementación de las estrategias.

Adicionalmente, este modelo va a sugerir a MALLASIERRA la necesidad de tener unas bases fuertes y, a la vez, de estar en continuo cambio para ofrecer sus productos y ser capaces de generar satisfacción en su público.

**6.1.2.2. Misión:** Debido a que la organización posee unas características únicas en cuanto a los principios corporativos y diversos valores que la identifican, es preciso señalar que la razón y existencia de esta se encuentra determinada por la filosofía empleada en la misma. Ante todo, es necesario aclarar que, según Prieto Herrera (2008), la misión empresarial es el marco de referencia máximo de una organización, teniendo en cuenta que este le permite lograr sus objetivos a corto plazo, así mismo define y precisa el tipo de negocio, el papel que desempeña, e identifica las ventajas competitivas en el mercado, lo cual permite saber qué papel desempeña la empresa.

Gráfico 1: Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología



Fuente: Serna, (2003).

**6.1.2.3. Visión:** La visión en el campo empresarial se define como un conjunto de ideas a largo plazo que determina hacia dónde quiere llegar la empresa, además es un escrito inspirador y amplio el cual debe conocer toda la compañía, pues señala el rumbo de esta, es decir el lazo que une a la empresa con el futuro, por ello se debe señalar que la visión permite hacer una formulación estratégica, acorde con la realidad empresarial, que determinará la intención de la organización y se reflejará en la estructura de la empresa.

**6.1.2.4. Capacidad del talento humano:** La capacidad del talento humano. Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.), Serna (2003).



9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante									
10. Agresividad para enfrentar la competencia									
11. Sistemas de control									
12. Sistemas de toma de decisiones									
13. Evaluación de gestión									

Fuente Serna.

**6.1.2.6. Capacidad competitiva:** Son todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.

Tabla 3: Capacidad competitiva

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad									
2. Lealtad y satisfacción del cliente									
3. Participación del mercado									
4. Bajos costos de distribución y ventas									
5. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos									
6. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía									
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado									
8. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos									
9. Concentración de consumidores									
10. Administración de clientes									
11. Acceso a organismos públicos o privados									
12. Portafolio de productos									
13. Programa post-venta									

Fuente Serna.

### **6.1.3. Opciones Estratégicas**

Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.

### **6.1.4. Formulación Estratégica**

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectarse en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

**6.1.4.1. Estrategias:** Como consecuencia de la formulación estratégica, es indispensable plantear estrategias, las cuales están definidas según Wheelen (2007), como un plan integral que determina la forma en que se logrará la misión y objetivos, maximizando la ventaja competitiva y minimizando la desventaja competitiva, de igual forma para determinar las estrategias es necesario tener en cuenta el direccionamiento de la misma; un ejemplo de esto, para Wheelen, (2007), indica que las estrategias básicas para una organización son tres (3): la estrategia corporativa, que define básicamente la forma en que la compañía se expandirá en su línea de negocio, productos y forma de administración. Otra de las estrategias es la relacionada con negocios, la cual define la posición que tomarán los productos y servicios respecto a la competencia, el valor agregado que se le otorgará para que tenga una ventaja competitiva en el mercado. Finalmente, la estrategia funcional buscará incrementar la productividad con base a los recursos.

Según Pinto (2000):

“La estrategia tiene que ver con posicionar una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable, significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias que las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que deseamos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr una ventaja sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente”.

De acuerdo con esto, formular correctamente la estrategia, suele ser más importante que encontrar una solución a un problema, por cuanto esta debe tener un sustento adecuado, especialmente en un sólido procedimiento interno, con el cual se pueda utilizar acertadamente

la información y que cuente con la finalidad de establecer acciones, para que en un futuro se logren los fines y objetivos que la empresa se ha propuesto.

En uno de sus libros Porter (2012), habla sobre el modelo de las cinco fuerzas, el cual enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que estos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

**6.1.4.2. Planes de acción:** Desde el contexto de la formulación estratégica, los planes de acción hacen parte de las actividades que debe desarrollar cada área de la organización, a fin de monitorear, evaluar y hacer un seguimiento exhaustivo, pues los planes de acción a implementar tienen sus lineamientos con base en la visión, misión, principios y valores de la compañía. Para el desarrollo de los planes de acción según Prieto (2008), una forma de llevar a cabo un plan de acción debe tener componentes como: metas, estrategias, tareas, tiempo, recursos, indicadores, responsables y productos esperados.

#### **6.1.5. Plan de Mercadeo**

Es prudente considerar que el plan de mercadeo se considera como un plan de acción a seguir, un manual de implementación, evaluación y control de los procesos del mercadeo; es importante tener en cuenta que la información presentada en el plan de mercadeo debe ser completa, flexible, consistente y lógica. Según Ferrell (2009), se planteara una estructura del plan de mercadeo, donde se implementara más adelante.

#### **I. Principales aspectos del plan de mercadeo**

##### **II. Análisis de la situación**

- a. Análisis del ambiente interno
- b. Análisis del ambiente para el cliente
- c. Análisis del ambiente externo

##### **III. Análisis DOFA (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)**

- a. Fortalezas
- b. Debilidades
- c. Oportunidades
- d. Amenazas
- e. Análisis de la DOFA

##### **IV. Metas y objetivos de mercadeo**

- a. Metas de mercadeo

## b. Objetivos de mercadeo

### **6.1.6. Evaluación Financiera**

La función de la evaluación financiera es aportar información adecuada y verídica, que se muestre en un balance, el cual se encuentra compuesto por el activo, pasivo y patrimonio. Así mismo un estado de ganancias y pérdidas mide el nivel de utilidad o pérdida que genera la operación de la compañía.

La razón de ser de esta información es manejar, de manera eficiente, el capital de trabajo, el nivel de efectivo, la cartera e inventarios y controlar la inversión allí presentada, de igual manera, medir las relaciones con entes externos que proveen efectivo al negocio.

De la misma forma el objetivo de la evaluación financiera es maximizar el valor de la empresa, el cual según puede ser medido a través del análisis por razones o indicadores que señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias.

**6.1.6.1. Indicadores y proyección financiera:** a partir del contexto financiero, los indicadores muestran diferentes relaciones entre el balance general y el estado de ganancias y pérdidas, los cuales pueden ser utilizados como herramientas para un análisis financiero profundo de la empresa, entre los cuales se destacan, los indicadores de liquidez, endeudamiento, apalancamiento, actividad y de rendimiento.

En la proyección financiera, el pronóstico financiero permite evaluar situaciones de particular interés para la toma de decisiones en una posible situación futura, ya que por medio de estimaciones y supuestos se pueden determinar políticas que lleven a la compañía a un futuro económico deseado, así mismo, es utilizado como una herramienta para negociar con bancos y demás entidades de crédito, de la misma forma como es un elemento fundamental para comparar resultados con una realidad futura.

Entre sus ventajas se destaca como un instrumento de control para declarar, puntualizar y corregir las posibles desviaciones de la planeación diseñada y los programas propuestos, así mismo permite sobresalir de los conflictos financieros, especialmente en lo que se refiere más exactamente a la reestructuración de pasivos de la compañía.

Con la investigación anterior se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación estratégica, principalmente la de Serna y la de Kotler, para que la empresa MALLASIERRA pueda encontrar la solución dado que en el momento no hay procesos para la toma de decisiones y falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, no hay reconocimiento en el mercado, no

hay ventas competitivas sustentables y se ha perdido participación en el mercado. Tanto los enfoques y conceptos, como el modelo de planeación estratégica de Serna y Kotler mencionado, permitirán al investigador contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad de la empresa.

Parte de los conocimientos adquiridos con las diferentes clases, en la carrera de administración y mercadeo, se ven fundamentados en este trabajo a partir de las estrategias comerciales formuladas en el plan estratégico como fundamentos de mercadeo con la profesora Sandra Ospina o del profesor Nabor Erazo y su materia E-commerce, entre otros.

## **6.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se describe la definición del deporte, que es el deporte, importancia de las mallas, porque las actividades deportivas, elementos del deporte (balones, mallas, etc.), tendencias identificadas.

### **6.2.1. DEFINICIÓN DEL DEPORTE**

En Colombia se encuentra una definición adecuada del deporte.<sup>1</sup> De acuerdo con esto, en la Ley del Deporte o Ley 181 de 1995, el artículo 15 señala que “El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales”. De acuerdo con el artículo 16, el deporte se divide en ocho ramas interrelacionadas (formativo, social comunitario, universitario, asociado, competitivo, de alto rendimiento, aficionado y profesional); estas, de igual manera, se complementan, desarrollando una definición más completa. Para una mayor comprensión del análisis del deporte como sector económico, se reunirán estas subdivisiones en dos actividades características básicas, donde se supondrá que quedan agrupadas todas las demás.

El deporte recreativo es la práctica que realiza cualquier persona con el único fin de mejorar su estado físico y utilizar su tiempo libre. Y el deporte competitivo donde se podrían incluir todas aquellas prácticas deportivas, tendientes a obtener un resultado (medalla, copa, campeonato, etc.) a partir de la superación de un rival, cumpliendo a cabalidad las reglas establecidas; aquí se incluye el deporte profesional, el deporte asociado, el universitario y el de

---

<sup>1</sup> Para una explicación detallada y las diferencias entre ellos, revisar la ley 181 de 1995.

ciclo olímpico. Con esta subdivisión se pueden identificar los diferentes agentes y actividades que intervienen en el mercado deportivo.

La industria del deporte ha registrado un trepidante ritmo de crecimiento, recursos y medios de distribución liderado por el apoyo mediático a los deportes más populares. Es necesario poner en movimiento el concepto, tanto en el sector privado como el sector público de la sociedad, y convertir la cultura y el estilo de vida colombiano para crear un modelo más sano de vida.

La demanda deportiva se desarrolla a partir de las decisiones sobre los gastos de consumo deportivo y, en este sentido, está condicionada por las preferencias de los interesados por el deporte. Estas preferencias pueden abordarse desde dos puntos de vista: producto deportivo y servicio deportivo.

Tal y como expresan J. M. Otero, F. Isla y A. Fernández (2000)<sup>2</sup>, los productos característicos del sector serían aquellos que son típicos del deporte, es decir, los que satisfacen directamente la demanda de los usuarios activos o pasivos del mismo. También habría que discernir qué productos ofrecidos por otros productores, distintos a los característicos, deben considerarse como productos conexos de la industria del deporte, es decir, como productos cuyo consumo está ligado a la práctica del deporte o al consumo de espectáculos deportivos, pero producidos por productores no característicos.

Podría afirmarse que el sector de productos deportivos incluiría todos aquellos que se compran para la práctica del deporte o uso de material deportivo. A continuación, se explicitan los ligados específicamente al deporte, basándonos en la Clasificación Nacional de Productos por Actividades (CNPA-96), tomado de F. Isla y J. M. Otero (2002) y de la Fundación Andalucía Olímpica (2001):

- Ropa de deporte, prendas para bebé, otras prendas para vestir y partes de prendas.
- Calzado deportivo.
- Embarcaciones de recreo y deportivas.
- Artículos de deporte (mallas y redes deportivas)
- Equipamiento deportivo.
- Servicios de comercio al por menor de relojes, joyas, artículos de deporte.
- Servicios de alquiler de efectos personales y enseres domésticos.

---

<sup>2</sup> Información tomada de Lecturas de Economía, 72 (enero-junio), pp. 141-167. © Universidad de Antioquia, 2010.

- Servicios de gestión de instalaciones deportivas.

También es importante recordar que las ventajas del TLC no son permanentes por esto es importante estar dentro de los primeros, pues nos permite consolidar la posición en el mercado de Estados Unidos y, aprovechando este “cuarto de hora”, crear vínculos perdurables que sirvan para limitar el impacto de quienes vienen después. El mayor peligro para Colombia es que, por temor no se aproveche cuanto antes esta oportunidad para crecer e incentivar las exportaciones y la inversión extranjera. Un acuerdo de libre comercio debe considerarse como una situación gana–gana. Otro peligro es que se hagan juicios sobre el TLC sin haber estudiado a fondo sus implicaciones. Así, la apertura comercial no reemplaza una estrategia de crecimiento económico, pero si la complementa.

Históricamente, el deporte nunca ha sido un fuerte de la cultura colombiana. Es cierto que se practica pero jamás se ha potencializado para crear un mercado arraigado y estable. Si se piensa en deporte y Colombia, viene a la mente la selección colombiana y la pasión que hay por el fútbol, pero ni siquiera este es buen ejemplo. Permitir que los niños jueguen sin guiarlos y proyectar opciones de largo plazo; por ende, el principal deporte carece méritos internacionales. Es insuficiente el acompañamiento<sup>3</sup>.

### **6.2.2. TENDENCIA DE LOS MATERIALES E IMPLEMENTOS PARA EL DEPORTE EN COLOMBIA**

El deporte ha tomado mayor importancia a nivel mundial, ya no es una actividad sólo para satisfacer una necesidad de ocio, ha ocupado un lugar más importante al ser un motor de desarrollo. Esto se debe a que interviene en la oferta y demanda agregada de un país, influenciando variables como el consumo, la inversión, el nivel de ingresos, la producción y el empleo, bien sea en el ámbito profesional o aficionado. No se debe olvidar la relación que esta actividad presenta con otros sectores económicos como el textil, la construcción, el transporte, el turismo, entre otros. También genera unos beneficios intangibles: crea una actitud nacionalista e incluyente a partir de unos buenos resultados deportivos, una buena imagen de la nación que organiza un evento internacional, difusión de valores que fomentan el trabajo y la disciplina y finalmente, puede ser una estrategia para la promoción de la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

---

<sup>3</sup> Información tomada y adaptada de: Colombia.com.

### 6.2.2.1. Tendencias Identificadas

En Colombia, se evidencia una tendencia creciente de importar productos de textiles y fibras de algodón para abastecer la demanda interna de los confeccionistas colombianos, esto demuestra la oportunidad que existe en Colombia para invertir en la producción de dichas fibras. Entre el 2009 y el 2010, las importaciones crecieron más de un 30% y a primer semestre de 2011 se registraba un crecimiento del 75% con respecto al mismo periodo en 2010. El mercado textil de las confecciones se ha visto afectado por la aparición de nuevos competidores de carácter global, como el caso de China, Corea del Norte, Taiwán y Panamá (países no miembros de la OMC) y de otros países del sudeste asiático, que han dado lugar a un exagerado crecimiento de la oferta de producción con la consecuente disminución de los precios internacionales,

Hoy en día, el deporte es un sistema abierto a la complejidad, que caracteriza el continuo cambio de esta sociedad avanzada. Es decir, constituye un elemento social influenciado por las diferentes transformaciones que se van produciendo, a las que debe adaptarse (deporte ocio-recreación, vinculación turismo-deporte-naturaleza, nuevas tecnologías, etc.), lo que lleva a un aspecto sobre el cual se debe reflexionar: el consumismo deportivo.

Las tendencias modernas del emprendimiento y formación de empresa en la ciudad de Bogotá, se han incrementado en los últimos tiempos y han abarcado distintos tipos de mercados. El deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la prevención de enfermedades por medio de hábitos saludables, hacen parte importante de la calidad de vida de la persona y son pilares fundamentales del desarrollo formativo, social, económico y cultural de la ciudad, además de ser un mercado atractivo, dinámico y creciente.

No se debe olvidar que la práctica deportiva de hace tan sólo unas décadas se limitaba casi exclusivamente a un sector de la población, con unas características socioeconómicas concretas. Actualmente, la práctica deportiva se encuentra mucho más generalizada y con una mejor accesibilidad, sobre todo las modalidades de mayor participación. El estilo de vida del deporte goza de prestigio, puesto que se relaciona con una vida saludable y unos valores positivos determinados, lo que hace que se estén creando nuevas necesidades de consumo y negocios alrededor de esta nueva realidad social.

Se está generando una serie de segmentos de mercado que demanda no sólo practicar un determinado deporte, sino rodearse de todos los utensilios, vestimentas, accesorios, materiales e implementos para el deporte, necesarios para la puesta en acción. Paralelamente,

esta mayor demanda deportiva arrastra un espectacular incremento de la oferta, acompañada de las más innovadoras técnicas de marketing<sup>4</sup>

Lo que deja ver este panorama comercial es el gran potencial que se tiene para exportar los productos y no solo manejar un comercio nacional si no las posibilidades de expansión en el mercado y las facilidades con las cuales cuentan para programar un crecimiento masivo en otros países.

Con el conocimiento actual, los productores y fabricantes tienen la opción de adaptar a cualquier tendencia, incluso diversificándose fuera de la producción de artículos deportivos. Se busca encontrar métodos bajo los cuales el deporte pueda optimizarse para aumentar su oferta de valor; en especial con fútbol, que es el deporte más practicado del país, y que está en auge debido a los recientes logros.

El deporte es un sector económico que ha ganado importancia en el mundo, debido a la gran acogida de sus espectáculos en la sociedad. A raíz de esto muchos se han preguntado qué tanto es el impacto económico que puede tener este sector, pues ya está demostrado su impacto social.

El sector de materiales e implementos para el deporte ha marcado un punto particular y en los últimos 5 ha terminado por considerarse un sector importante de la actividad económica estatal. El aumento de la demanda origina el interés, tanto del sector público como del privado, por ofertar y participar en las diferentes actividades que se relacionan con el deporte<sup>5</sup>.

### **6.3. MARCO CONTEXTUAL**

En este espacio se hace referencia a las características de espacio-tiempo, donde se ubica actualmente la empresa.

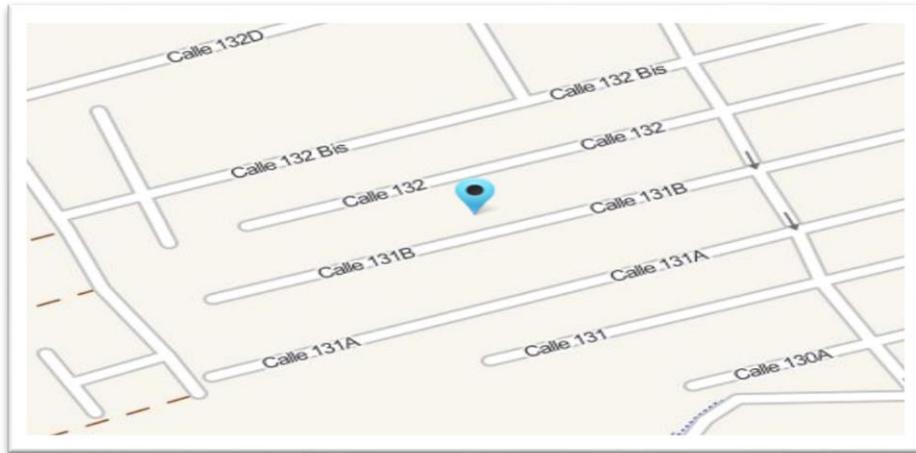
MALLASIERRRA se encuentra en la ciudad de Bogotá, en la localidad 11 de suba, barrio Lisboa, cuya sede principal se encuentra en la calle 131B N° 154-89 - teléfono 6897003

---

<sup>4</sup> Información tomada y adaptada de: [http://recursos.cnice.mec.es/edfisica/publico/articulos/articulo15/articulo\\_15.php](http://recursos.cnice.mec.es/edfisica/publico/articulos/articulo15/articulo_15.php)

<sup>5</sup> Información tomada y adaptada de la página web: <http://sice1.aduana.gov.ec/ied/arancel/index.jsp>

Figura 1: Ubicación geo-espacial de la empresa MALLASIERRA



Fuente: Mapas de Google

A sus alrededores se encuentra el centro comercial Plaza Imperial, el Portal de suba y la avenida ciudad de Cali.

MALLASIERRA se encuentra ubicada cercana a 3 vías principales como son: la Avenida Suba, Calle 80 y la Avenida ciudad de Cali, por las cuales se pueden distribuir de manera efectiva los productos hacia todo la ciudad de Bogotá. Una ventaja de lo anterior es que se encuentra en una zona central para salir de la ciudad hacia distintos destinos del país. En este sentido se debe anotar que desde hace varios años, el número de industrias ubicadas en el barrio Lisboa ha ido incrementando.

A continuación se tomaron las empresas pequeñas- unipersonales de la ciudad de Bogotá en la localidad de Suba, dedicadas a la comercialización y, ocasionalmente, fabricación de mallas y redes deportivas, donde esta empresa familiar tiene a sus alrededores clientes potenciales como:

Canchas de futbol sala (detrás del éxito suba), Futbol-in (barrio Río Negro-frente a la castellana Av. Suba), 5-Site (Aures II, Suba Rincón-Av. Cali), Canchas sintéticas (Centro comercial Centro Suba - Av. Suba), Canchas sintéticas fut5 Occidente (Éxito- Villas de granada - Calle 80 No. 114).

Colegio Agustiniano Suba (Futbol 5 y 11), Colegio San José de Calazas (Futbol 11), Colegio Gimnasio Nueva Colombia de Suba (Futbol 5 y 11), Colegio Eucarístico Mercedario (Microfútbol).

Club la Colina Colsubsidio Suba (Voleibol, Baloncesto y Microfútbol), Club Campestre el Rancho (Baloncesto, Tenis), Club Compensar Suba (Baloncesto, Futbol, Tenis).

Posteriormente se seleccionó por tipo de empresa: elaboración, comercialización de productos o artículos destinados al sector de materiales e implementos de mallas y redes para el deporte; por tamaño de pequeñas y medianas empresas. Con la micro segmentación del mercado se obtuvo 13 empresas de constitución unipersonal y de estructura pequeña y micro empresa.

A este respecto, se anota que el mercado busca un producto de muy alta calidad, con materiales que le permitan confort y exclusividad en el diseño y que, para el caso de los clientes, se busca hacerlos sentir que están adquiriendo un producto con prestigio y distinción en el mercado. Con productos hecho a mano, con los más altos estándares de calidad, junto a una excelente materia prima, que beneficia a madres cabeza de hogar.

## **7. MARCO METODOLÓGICO**

De acuerdo al análisis, en este marco se van a revisar los procesos, con el fin de realizar una investigación adecuada, lo cual determinará las herramientas de estudio a emplear para la óptima resolución del problema. Adicionalmente, se van a describir unos pasos o métodos que permitirán profundizar en la investigación. Sin embargo, para realizarlo es necesario tener en cuenta factores que influyen en el problema, como su contexto, sus condiciones, sus cambios y principios. A continuación se describe el tipo de estudio que, según estas características abordaremos para este trabajo por sus cualidades y contexto.

### **7.1. TIPO DE ESTUDIO**

Para el proyecto de MALLASIERRA se desarrollará un estudio de tipo descriptivo y/o propositivo pues, como se indica se va a describir de forma organizada y sistemática la situación que muestra el sector de implementos y materiales para actividades deportivas (mallas y redes), en donde se van a analizar los factores incidentes como empresas, productos, comercialización y consumo para la realización de su debida estrategia.

### **7.2. MÉTODO DE ESTUDIO**

Se establecerán para el desarrollo del proyecto técnicas que buscan obtener información relevante tales como exploración teórica, entrevista personal y encuestas dirigidas a consumidores de mallas en la ciudad de Bogotá, enfocadas a lo más representativo de cada producto según su forma de comercialización.

### **7.3. FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A continuación se explica las principales técnicas y fuentes de recolección, según las necesidades del proyecto.

#### **7.3.1. Fuente Primaria**

Se reunirá información por medio de entrevistas personales y telefónicas, esto se hará con las bases de datos que tiene la empresa MALLASIERRA.

### **7.3.2. Entrevista Estructurada**

Se entrevistará a las hermanas Sierra y a las principales empresas competidoras, con esto se busca conocer el mercado actual de la empresa y de la competencia.

### **7.3.3. Fuente Secundaria**

Se buscare información en libros, autores, páginas web, tesis en la web relacionadas con el tema de planeación estratégica. Se revisarán detalladamente los referentes bibliográficos de los distintos autores citados con el tema de planeación estratégica.

## **8. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

MALLASIERRA, es una empresa de capital cuya estructura es 100% colombiana y que opera hace más de 20 años en el sector de materiales e implementos para el deporte, mallas y redes deportivas.

Surge por la carencia o necesidad de estos productos y servicios en el mercado nacional, sin embargo, y en comparación con la producción, se observa que este tipo de productos es de fabricación manual y su producción es actualmente lenta en comparación con la demanda existente del mercado empresarial pequeño y grande.

Se inicia hace 20 años con la fabricación de mallas deportivas por un familiar de las creadoras de MALLASIERRA, del departamento del Chocó, quien conocía de este arte hace más de 40 años y le enseñó a la mamá de esta familia la fabricación de este producto que es directamente artesanal, de esta manera fue que sus hijos heredaron la habilidad de tejer y lo hicieron hace más de 15 años.

La fábrica está legalmente constituida hace aproximadamente 6 años ante la cámara de comercio y la DIAN. Es una fábrica familiar, que también trabaja con la colaboración de algunas vecinas que con el tiempo aprendieron este arte.

Característicamente, se puede decir que las mallas para áreas deportivas se fabrican con dos clases de hilo en nylon y poy, se trabaja en color blanco y negro y todo de forma manual. Los implementos de trabajo son una tabla en madera con medidas de acuerdo a la malla que vaya a fabricar y el hilo.

Por la naturaleza de la empresa, la estructura organizacional está enfocada hacia el área operativa y comercial, sin dejar de lado las áreas de apoyo.

Debido a que el país ha venido afrontando un acelerado proceso de desarrollo económico, social y político, en las últimas décadas, por la magnitud e impacto de la globalización en todos los aspectos. Se puede determinar que la empresa está aportando un grano de arena a la contribución y generación de renta y empleo.

Hay un segmento del mercado que se puede atender y todavía no lo están haciendo como debe ser, por ejemplo: redes o mallas de protección y/o seguridad para construcciones, jardines, clubes, entre otros. Donde se pueden desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender las necesidades de los clientes. MALLASIERRA puede desarrollar nuevos productos para mercados nuevos que están en el momento con un índice de alta rotación en las ventas debido a sus diseños y no requieren infraestructura nueva o más avanzada.

Una de las posibles oportunidades es de aumentar el margen de exportación a otros países de América Latina y/o también aumentar los clientes en el mercado de Estados Unidos gracias a los tratados de libre comercio que se están implementando en el momento dentro del país.

Actualmente se trabaja en la ampliación del nicho del mercado, a través del posicionamiento de la marca MALLASIERRA, manteniendo el contacto con los actuales clientes y contando con la variedad del portafolio que se maneja, para fortalecer e impulsar en aspectos de innovación, a través de un proceso de investigación de su calidad, imagen, mercadeo y con métodos de trabajo más competitivos.

La implementación y la puesta en marcha de los planes estratégicos en las empresas les da mejoras herramientas a las compañías para enfrentar las incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, se sabe para dónde van y como se va a lograr por medio de su misión, visión, políticas y objetivos corporativos, haciendo a las empresas perdurables y evitando la alta mortandad de estas. Los planes estratégicos van de la mano del estudio y el análisis de su entorno, donde es cambiante y, por lo mismo, es necesario estudiarlo constantemente.

## 9. ANALISIS EXTERNO

A continuación se desarrolla la investigación de mercado, competidores, economía y comercio actual, tendencia en Colombia, tendencias en otros países y sus características, estos elementos permitirán realizar el análisis externo de la empresa y se van a referenciar adecuadamente:

### 9.1. MERCADO

Es visible que el mercado, en el sector de materiales e implementos para el deporte, en la ciudad de Bogotá, el cual está en continuo crecimiento, tiene una estadísticas de crecimiento relacionadas con el mercadeo en general, que se pueden consultar en las empresas registradas en Cámara de Comercio de Bogotá y en algunos apartados de la DIAN, como las instituciones que manejan este tipo de información más actualizada.

De otro lado, la problemática en la falta de diferentes políticas de creación de espacios para las actividades libres como recreación y deporte de parte de las alcaldías locales y a nivel distrital, más fuerte, se convierte en un primer obstáculo para que las empresas que elaboran este tipo de elementos tengan crecimiento, particularmente en los productos de la empresa MALLASIERRA. De igual forma, la implementación de políticas de nuevos deportes o para el fomento de recuperación y adecuación de los espacios existentes en algunas localidades, son aspectos negativos en este momento.

Si bien es cierto que hay una importante variedad de alternativas para la práctica de actividades deportivas, recreativas y de actividad física, gracias a programas distritales y locales que se realizan en diferentes espacios, la red distrital de parques (la más grande del país, con más de 5.100 parques), elementos que se encuentran referenciados en la página web del distrito, además de otros como una extensa red de ciclo rutas con más de 300 kilómetros de extensión en más de 60 vías principales y secundarias, donde se han realizado adecuaciones para el tránsito exclusivo de bicicletas, que la convierten en la red más grande de Latinoamérica<sup>6</sup>.

El mercado en crecimiento de los materiales e implementos para el deporte que se encuentran en la actualidad, está constituido por empresas unipersonales y Pymes las cuales, hasta el año 2013 y según datos del IDR, estaba constituida por 1.120 clubes deportivos

---

<sup>6</sup> Estas y otras informaciones se encuentran directamente en la página oficial del distrito, consultada en internet a través de: <http://www.bogota.gov.co/>.

(asociaciones deportivas) debidamente registradas en esta Institución. Este tipo de materiales e implementos se convierten en un portafolio que puede ampliar la red de productos que comercializa la empresa MALLASIERRA.

Adicionalmente, se puede decir que el total de las agremiaciones deportivas relacionado no incluye aquellos clubes informales, los cuales abundan en las diferentes zonas de la capital y a nivel barrial, por lo que se estima que este segmento del sector de materiales e implementos para el deporte, puede ser aún mayor. Dentro de la revisión de esa información se encontró que los clubes formales e informales de Bogotá, poseen características administrativas y financieras muy sencillas, asociadas frecuentemente con Pymes de otros sectores<sup>7</sup>.

Aunque Bogotá ha tenido un desarrollo significativo, es relevante señalar que el Distrito Capital, al igual que otras ciudades de la región latinoamericana, tiene algunos ambientes urbanos que generan un efecto negativo en los niveles de actividad física y calidad de vida de las personas mayores que habitan en Bogotá.

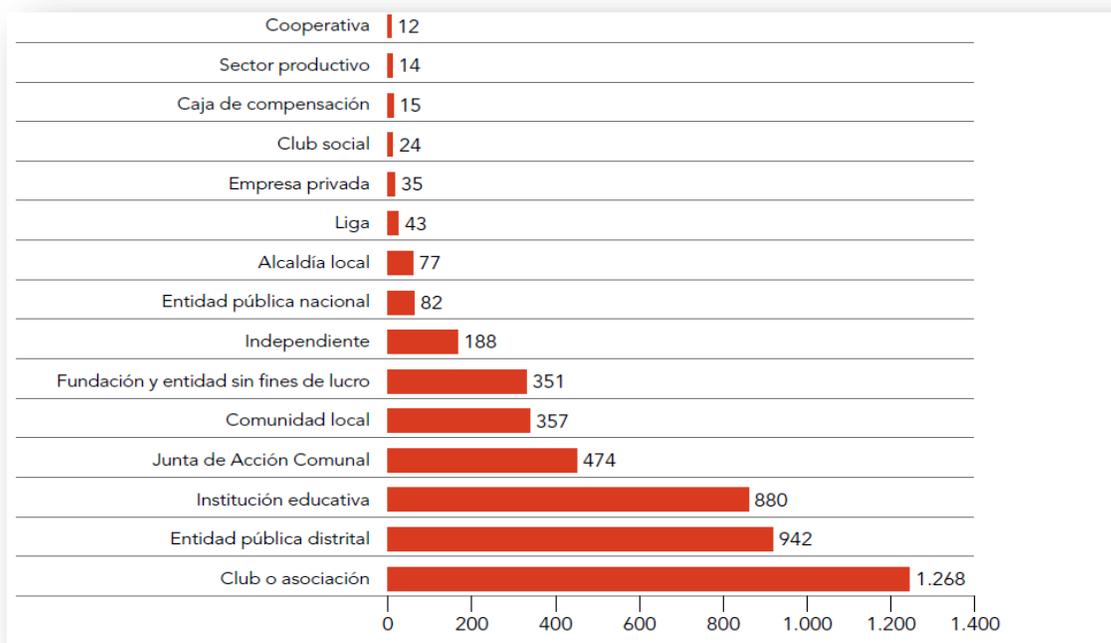
Esto se debe a que, como lo señala la investigación del IDRD, hay un proceso que se encuentra dirigido a explorar los vínculos entre algunos atributos urbanos y la actividad física y la calidad de vida en adultos mayores residentes en Bogotá, además porque la ciudad crece a un ritmo desbordado y con poca planeación urbana, generando ambientes agresivos para el peatón, los cuales están caracterizados por poca disponibilidad de parques, invasión del espacio público, pobres en mantenimiento y diseño de andenes, congestión vehicular e inseguridad vial, para mencionar sólo algunos aspectos.

Adicionalmente, en la gráfica 2 se presenta un análisis de un informe distrital y que se proyecta como un elemento de referencia, en este sentido por la cantidad entidades deportivas y la manera como se describe a continuación:

---

<sup>7</sup> A este respecto, el total de grupo registrados se puede consultar directamente en la página oficial del IDRD en la página web: [http://www.idrd.gov.co/web/htms/seccion-datos-de-ligas-y-clubes\\_604.html](http://www.idrd.gov.co/web/htms/seccion-datos-de-ligas-y-clubes_604.html)

Gráfica 2: Informe SCRD y la Universidad de los Andes



Fuente: Informe final del convenio suscrito entre la SCRD y la Universidad de los Andes, “Mesas de concertación de la política pública en deporte, recreación, actividad física, parques y escenarios para Bogotá 2009-2019”.

Dentro del análisis que se ha hecho a la competencia de MALLASIERRA y a nivel del análisis en detalle de la fabricación y distribución de redes de seguridad y deporte de alto rendimiento con gran trayectoria en el mercado nacional y algunas a nivel internacional, se encuentra que este tipo de producto está en diferentes fases de elaboración y presentación en el mercado, además que las mismas fases varían en su elaboración, de artesanal a industrial, donde estos últimos son elaborados y desarrollados con elementos técnicos.

En este estudio de la competencia se encuentra que los clientes se clasifican como micro empresas dedicadas en su mayoría al sector de ocio, deporte y recreación como clubes, canchas de futbol 5, colegios, centros recreativos y empresas fabricantes de parques infantiles entre otros, los cuales son los principales compradores.

Los productos que estas y otras entidades manejan están relacionados con Redes para diferentes deportes como fútbol, Futbol Playa, Tenis, vóley-playa, baloncesto, Waterpolo, hockey, Hamaca, voleibol, microfútbol, banquitas, protección, para gimnasia rítmica y redes para el sector industrial (contenedor, estantería, contención, helipuerto, aventura).

Como característica general se encuentra que estas empresas son unipersonales o familiares y en relación con los clubes grandes de la ciudad, especialmente en el caso del fútbol, se encuentra que, a través del tiempo, el deporte ha dejado de ser una simple actividad física, que se realiza en contextos sociales, a convertirse en un proceso de intercambio económico donde influyen variables complejas de diversas índoles y ha ayudado en el crecimiento de este tipo de empresas.

En este mismo sentido, pensar el deporte, en términos económicos, ha contribuido a generar nuevos y productivos mercados, a generar diferentes oportunidades de empleo y a promover un estilo diferente de toma de decisiones en lo referente a la gestión deportiva. El deporte se ha articulado en torno a tendencias distintas: el Business Sport, basado en las reglas de mercado, y el deporte para todos, forma de socialización sin vínculos organizativos ni competitivos, en la que las actividades deportivas (individuales y colectivas) se relacionan, a menudo, con el turismo la salvaguardia de la propia salud y del bienestar social.

A este respecto se puede decir que, al igual que se referencia en la Revista EAN de ene-jun de 2010, así como en el informe de la SCR D y la Universidad de los Andes se encuentra que:

“En un estudio más reciente la Fundación FES Social (2009), en Bogotá, el 55.3% de los adultos no realiza ninguna actividad física y el 20.1% de las muertes en la ciudad son causadas por enfermedades que pueden ser atribuidas a la inactividad física. Como una manera de contrarrestar esta situación, la Alcaldía Mayor de Bogotá ha lanzado la política pública de deporte, recreación y actividad física para Bogotá 2009 – 2019, la cual involucra el fomento de las escuelas de deporte, los escenarios deportivos, los incentivos para los clubes, las recreo vías y ciclovías entre muchas otras estrategias. Sin duda, esto permitirá el fortalecimiento del sector deportivo y generará múltiples oportunidades para diferentes productos y servicios”(p. 139).

- **Otra clase de productos**

También habría que comprender qué productos ofrecidos por otros productores distintos a los característicos deben considerarse como productos conexos de la industria del deporte, es decir, como productos cuyo consumo está ligado a la práctica del deporte, materiales e implementos o al consumo de espectáculos deportivos, pero producidos por productores no característicos.

Podría afirmarse que el sector de productos deportivos incluiría todos aquellos que se compran para la práctica del deporte o uso de material deportivo. A continuación se muestran los productos sustitos más conocidos actualmente:

- Calzado deportivo.
- Embarcaciones de recreo y deportivas.
- Artículos de deporte.
- Equipamiento deportivo.
- Servicios de comercio al por menor de relojes, joyas, artículos de deporte.
- Servicios de alquiler de efectos personales y enseres domésticos.
- Servicios de gestión de instalaciones deportivas.

- **Productos sustitutos**

- Fibras sintéticas
- Hilos de fibras naturales
- Red de acero galvanizado o resistente a la corrosión

## 9.2. ECONOMIA Y COMERCIO ACTUAL

La economía de Bogotá está basada principalmente en la industria, el comercio y los servicios financieros y empresariales. En 2012 la capital de Colombia fue la quinta ciudad más atractiva para las inversiones y negocios en América Latina.<sup>1</sup> En 2012 el PIB de Bogotá fue de \$92.917 millones de dólares que equivalen a \$12.000 dólares per cápita.<sup>2</sup> y un PIB PPA de \$136.300 millones de dólares que equivalen a \$16.500 dólares per cápita.<sup>8</sup>

En el tema de Industria el 20% de las empresas en la región Bogotá-Cundinamarca son industria manufacturera. Se destaca la producción de productos metálicos, maquinaria, equipos, imprentas, químicos, alimentos, bebidas, tabaco, textiles y maderas.

Para el comercio en la ciudad de Bogotá se tiene que las exportaciones en el año 2007 registraron una cifra de \$5.323 millones de dólares, un 26% superiores a las registradas en 2006.

### **Zonas comerciales**

Centro, incluye el centro, centro internacional y la carrera séptima entre calle 12 y avenida 19. Su oferta comprende principalmente almacenes de ropa, joyerías, tiendas de música, librerías y cigarrerías. Entre las calles 11 y 14 con carreras séptima y sexta abundan las joyerías, la venta de esmeraldas, librerías especializadas y tradicionales talleres que venden artículos religiosos. En la avenida calle 19 entre carreras cuarta y séptima, se pueden encontrar almacenes de ropa y joyerías.

---

<sup>8</sup> U. Rosario- CEPEC- Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones (américa latina)-Consultado el 27 de Diciembre 2014

Chapinero, el comercio se extiende básicamente sobre el eje de la carrera 13. Posee almacenes de ropa, artículos de cuero y calzado, telas, adornos, librerías, papelerías y disco tiendas. Cuenta con algunos centros comerciales.

Calle 68, esta zona comercial se extiende a lo largo de esta vía, desde la carrera 24 hasta la carrera 86. El sector más popular es el ubicado entre los barrios las ferias y estrada, donde se encuentra todo tipo de almacenes de ropa, calzado y electrodomésticos.

Norte, posee los establecimientos de comercio, centros comerciales, hipermercados y almacenes por departamentos de mayor categoría. Sobre las carreras 11 y 15 se ubican gran cantidad de boutiques, joyerías y casas de cambio.

En la zona rosa, alrededor de la calle 82, se encuentran galerías de arte, almacenes y tiendas que venden artículos para regalo y uso personal. “La Calle del Sol”, carrera 14 entre calles 82 y 84, agrupa excelentes boutiques, diseñadores y casas de alta costura. En las calles 79 B y 80 entre carrera séptima y avenida novena se encuentra gran cantidad de anticuarios.

En Usaquéen hay almacenes que ofrecen tejidos de lana, antigüedades y curiosidades. Varias calles y avenidas del norte poseen una especial oferta comercial, como la avenida 19 y las calles 109, 116 y 122.

Además de todo esto, varias multinacionales y empresas de hipermercados y supermercados tienen puntos de venta a lo largo y ancho de la ciudad, siendo los mayores ejemplos Jumbo (Nueve hipermercados), Almacenes Éxito (Siete Hipermercados), Homecenter, Makro, Alkosto, Cafam Sao, Casa Estrella, Carulla Vivero y Olímpica, entre otros.<sup>9</sup>

Bogotá ofrece a los inversionistas uno de los mejores entornos empresariales de América Latina, donde es la ciudad de América Latina con mayores facilidades para hacer negocios. Muestra de ello es que Bogotá ha sido la ciudad latinoamericana que, en los últimos 8 años, ha implementado el mayor número de reformas para hacer más eficiente el clima de negocios.

La solidez de la economía bogotana se hace evidente en su dinamismo. De hecho, durante parte de la última década, el crecimiento económico de la ciudad fue superior al de América Latina.

El buen desempeño económico de la ciudad se ha visto reflejado en una destacada estabilidad de precios. Bogotá, entre las ciudades más importantes de América Latina, cuenta con uno de los menores niveles de inflación. La inflación actual de la ciudad se ubica por debajo de ciudades como Lima, Río de Janeiro, Sao Paulo, Buenos Aires y Caracas.

---

<sup>9</sup> Cámara de comercio de Bogotá. –Perfil Empresarial de Bogotá y Cundinamarca- Consultado el 27 de Diciembre 2014.

Bogotá ofrece una estructura de costos de producción bastante competitiva. Por ejemplo, la ciudad tiene uno de los niveles salariales más favorables entre las principales ciudades de Latinoamérica.

Uno de los principales atractivos de Bogotá es su privilegiada posición geográfica. Ubicada en el centro del continente, ofrece gran variedad de conexiones internacionales y cuenta con la terminal aérea con la mayor capacidad para el transporte de carga en América Latina.

La economía de Bogotá se compagina con el favorable clima para los negocios que ofrece el entorno nacional. Los flujos de IED en Colombia han experimentado un destacado repunte, alcanzando su máximo histórico en 2013 al superar la barrera de los 16 mil millones de dólares, una tendencia que se mantendrá en los próximos años

Gracias a un entorno propicio para los negocios, el número de multinacionales que han decidido iniciar operaciones en Bogotá se ha multiplicado. Actualmente 1.494 de estas compañías se encuentran ubicadas en la ciudad. Por estas y más razones, Bogotá ofrece el entorno económico idóneo para las nuevas inversiones.

Se puede estimar que hay un entorno amplio en las industrias de Bogotá con esta información, sin embargo, si esto se focaliza en la localidad de Suba se tiene que esta localidad es tercera en extensión territorial (10.056 Hect.), la primera en suelo urbano y la segunda en suelo de expansión.

Adicionalmente, allí se encuentran los seis estratos socioeconómicos. En Suba predominan los estratos 3 (35.5%) y 2 (28%). En menor medida, el estrato 5 ocupa el 16.7%, el estrato 4 (15%), estrato 6 (1.4%) y el estrato 1 (0.3%).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, las grandes empresas son las que pasan de \$12.240 millones en sus activos, y medianas las que superan los \$2.040 millones en activos. Según esto, con la información de las empresas grandes y medianas, que la para localidad de Suba informa que son 297 aproximadamente y el 10.08 se dedican a actividades de comercio y fabricación, con lo cual se sitúa a la empresa MALLASIERRA dentro de un campo no tan alto de competitividad en su localidad, con un aproximado cercano a 4 empresas dedicadas a la misma actividad de fabricación y venta de materiales e implementos para el deporte (Mallas y redes), dentro de las cuales se mencionan algunas que van a ser analizadas más adelante y de las que se destacan dos principalmente:

Red sport y la casa de la malla deportiva, quienes son los más relevantes por su trayectoria y reconocimiento en el mercado y otras con pequeños nichos de mercado que empiezan a funcionar en busca de ideas de negocio frescas y rentables bajo ninguna razón social.

### 9.3. COMPETIDORES

En el sector de materiales e implementos para el deporte existen otras compañías que ofrecen productos similares a los de MALLASIERRA, y son las siguientes:

- **RED SPORT:** “Esta empresa se encarga de la fabricación y venta de redes deportivas para todos los deportes, profesionales y amateurs, con los acabados adaptados a las necesidades de los clientes.

Gracias a nuestra amplia experiencia, equipamos a los mejores clubs profesionales y a todos los clientes que buscan la mejor relación calidad/precio del mercado, además de redes de protección para suplementar vallados o evitar impactos, para todos los deportes y para aplicaciones varias como desprendimientos, voladeros, anti-palomas, parques infantiles, etc.

Se consideran especialistas en redes de protección desde hace más de 20 años y disponen de todas las redes para todas las protecciones, las fabrican a la medida, con los acabados y materiales que los clientes solicitan.

**Productos:** Redes tenis, Redes de fútbol, Redes de balonmano, Redes balonvolea Redes baloncesto, Redes hockey, Redes bádminton, Redes waterpolo, Redes de voleibol, Redes de microfútbol, Redes de banquetas y redes de protección”<sup>10</sup>.

**Ubicación:** Calle 77 B N° 129-11 - Teléfono: 3115314633fijo 3886273

**Barrio:** Engativá - Bogotá - D.C.

Es el referente de que se toma porque la actividad a la que se dedica es la fabricación comercialización directa y por medio de punto de venta que maneja en el 7 agosto, alternado con diferentes artículos del deporte.

---

<sup>10</sup> Información consultada en la página oficial: <http://www.planetacolombia.com/red-sport-mallas-deportivas-F1407C40718D9>

- **CASA DE LA MALLA DEPORTIVA:** Se caracteriza por ser una empresa reconocida en la fabricación, reparación, diseño, estructura de mallas para el encerramiento de canchas de fútbol, microfútbol, basquetbol, voleibol, mallas para juegos de mesa entre otros.

Tienen una trayectoria en la industria deportiva de más 20 años en donde se han destacado por el buen uso de materiales óptimos para la creación de diversos productos, materiales de nylon cortina profesional, nylon poliéster, nylon inca de calibres uno al siete, dependiendo del uso de la malla adicional a nuestros productos óptimos y de alta calidad, contando con un excelente proceso industrial en donde la fabricación de las mallas pasan por unos rigurosos estándares de calidad para así, garantizar a nuestros clientes la mejor producción y estructura de la malla.

La **Casa de la Malla Deportiva** se encuentra ubicada en el barrio Madelena, en Bogotá, donde tienen una fábrica y punto de venta y donde los colaboradores, como ellos dicen:

“... se esmeran por realizar un producto de excelente calidad con procesos de creación estandarizados y siempre con la visión de entregar un producto final de excelente calidad con el fin de satisfacer la necesidad de nuestros clientes a los cuales siempre le ofrecemos los mejor tanto en materiales como en diseño y garantía. En la casa de la malla deportiva en Bogotá manejamos productos para clientes como colegios, constructoras, clubes, escuelas de fútbol y en gran parte los almacenes de deporte a nivel local y nacional en donde usted podrá encontrar la gran variedad de nuestros productos siempre con el respaldo de una empresa constituida y de gran trayectoria en el mercado deportivo”.<sup>11</sup>

**Productos:** Malla microfútbol cabaña, Malla fútbol cabaña, Malla banquetas, Malla voleibol profesional blanca con guaya de 1/8, Malla voleibol profesional impermeabilizada con tensores, pernos y guaya de 1/8, Malla basquetbol, Malla tenis de campo profesional impermeabilizada con guaya de 1/8 banda central, tensores, pernos y broches.

**Ubicación:** Carrera 64B #62-08 Sur-Bogotá (Colombia)

**Teléfono:** (57) (1) 563-3319

**Email:** [casadelamalladeportiva@gmail.com](mailto:casadelamalladeportiva@gmail.com)

---

<sup>11</sup> Información tomada de la página oficial de esta empresa: <http://www.casadelamalladeportiva.com/home.htm>

De acuerdo con esta empresa se tiene que sus productos son diversos (ver anexo 1), además se ha pedido una cotización de los productos y se ha obtenido un primer esbozo de la misma (ver anexo 2)

Lo anterior permite tener un primer elemento de referencia para el estudio de los precios y los referentes que se pueden tomar como modelos a la hora de hacer apertura en otros productos , para estudiar el nivel de ingreso a nuevos productos y los costos que esto puede generar.

Las empresas en mención cuentan con aproximadamente 10 años en el mercado de mallas y redes deportivas, una amplia experiencia que les ha permitido obtener clientes y satisfacer las necesidades con su diversidad de productos y tecnología, muchos de los cuales no son ofrecidos por MALLASIERRA. De acuerdo con el listado de casa de la malla deportiva (ver anexo 2) se encuentra que esta es la competencia más fuerte en el sector de materiales e implementos para el deporte, radicada en la ciudad de Bogotá. Los productos que ofrece la competencia tienen una buena presentación física, cumplen con los requerimientos de las normas técnicas, oportunidad en la entrega, precios competitivos.

En términos generales, teniendo en cuenta que es un mercado que se está consolidando en este momento no existe una fuerte competencia sino una necesidad de cubrir la demanda insatisfecha, dado que están en desarrollo las empresas de redes y mallas deportivas es un momento estratégico para ubicarse y posicionarse en el mercado.

#### **9.4. TENDENCIAS EN OTROS PAISES**

La actual situación en otros países como Estados Unidos y algunos más de América y Europa están experimentando grandes cambios y presentan tendencias de significación profunda.

En este sentido se puede que, primero, EEUU comienza a presentar síntomas de decadencia. Después de la entrada del presente siglo, en vista de que el gobierno norteamericano está profundamente atrapado en las guerras de Afganistán e Irak sin poder salirse de los atolladeros, cierta gente en EEUU comienza a hablar de la decadencia de la influencia y el poderío de EEUU.

El peso que representa la economía norteamericana en el volumen total de la economía mundial está reduciéndose y la hegemonía del dólar norteamericano enfrenta desafíos cada vez más serios. Bajo el impacto de la crisis financiera global, el modelo económico de que EEUU

depende para desarrollar su mercado libre sufre contestación seria la influencia de EEUU en los asuntos mundiales se ve debilitada.

En segundo lugar, comienza a modificarse la gran disparidad de fuerzas entre el norte y el sur. Durante un período prolongado, los países desarrollados juegan un papel protagonista en el orden político y económico de la comunidad internacional, y acaparan casi por completo la voz en el manejo de los asuntos mundiales. Y los países en vías de desarrollo se hallan en una situación de marginación. Pero en los últimos años bajo la influencia de la globalización económica, algunos países en vías de desarrollo prestan atención a poner en juego las funciones reguladoras de sus gobiernos, y no copian mecánicamente el modelo económico de los países desarrollados de Occidente. Han logrado desarrollar su economía a ritmo relativamente acelerado, y están denominados como “economías del mercado emergente” o “países emergentes”. Suman unos 30 países, incluyendo principalmente a China, India y Brasil.

En tercer lugar, el problema de desarrollo ha pasado a ser el problema de núcleo del mundo contemporáneo. La competencia de poderío integral ha pasado a ser el contenido principal en las relaciones internacionales. Su connotación, agudeza y complicación no se registran nunca antes en las relaciones internacionales. Las contradicciones entre los países en vías de desarrollo y los desarrollados en torno al problema de desarrollo han pasado a ser las contradicciones principales del mundo contemporáneo. Los focos de lucha entre las dos partes están en mantener o reformar el actual orden político y económico que está en mano de los países desarrollados. Las superpotencias, para impedir la emergencia de otros países, recurren a todos los medios, incluido los financieros, además de continuar con sus amenazas militares.

De acuerdo con lo expuesto arriba se puede comprender que como resultados del desarrollo de la globalización económica, los países mantienen lazos cada vez más estrechos, y se observa que cada vez más problemas requieren la coordinación de la comunidad internacional. Los países desarrollados y los en vías de desarrollo, en vista de su diferente nivel de desarrollo, comparten intereses. Pero la tesis de “responsabilidad compartida” ha pasado a ser un pretexto altisonante de los países desarrollados para descargar su responsabilidad y su crisis en los países en vías de desarrollo.

A continuación se ha seleccionado otros países (EEUU, ITALIA Y ESPAÑA) y la representación que esta tiene en la comercialización de este tipo de materiales como la empresa “EL LEON DE ORO”, donde se puede observar el ideal que se busca con la empresa MALLASIERRA. Y la proyección que se debe considerar en la misma o a donde se quiere llegar con ella (ver anexo 3).

De esta manera se comprende que en los Estados Unidos está la tienda **SPORTS ENDEAVORS**, compañía deportiva privada que se especializa en servir a aficionados al

fútbol de Norte América donde comercializa tipo de materiales e implementos deportivos. (para más información ver anexo 3).

Por su parte en Italia se encuentra la empresa **RETI ARCHETI SPORT**, compañía especializada en accesorios deportivos, redes, cercas y protección de instalaciones deportivas, pesca, caza y ornitología, agricultura, acuicultura, seguridad. Esta empresa líder busca expansión de su capital e infraestructura competitiva para grandes sectores del deporte internacional. (para más información ver anexo 3).

Finalmente, en España está la empresa **LEON DE ORO**, compañía deportiva que se consolida como referente internacional en investigación, fabricación y distribución de redes de seguridad y de deporte de alto rendimiento. Con 35 años de experiencia refrendan su posición de liderazgo en todo el mundo.

Vale decir, además, que el alto nivel de prestaciones de los materiales e implementos para el deporte la empresa “**León de Oro**” se ha convertido en proveedores de obras de referencia a nivel internacional como de notables eventos deportivos. Además de ser distribuidor oficial de las Reales Federaciones Españolas de Hockey y de Voleibol y suministrador de productos en múltiples competiciones de alto nivel. Se puede evidenciar que la empresa León de Oro maneja un portafolio de producto dirigido a todos los sectores mientras que la empresa MALLASIERRA se encuentra enfocada en mercados de medianas empresas y no ha incursionado con alianzas estratégicas.

La competencia se hace con valores y responsabilidades sociales para atraer al cliente, mientras que MALLASIERRA se concentra en el producto, no sin descubrir la labor social que realiza esta al trabajar de la mano con madres cabezas de familia. Se evidencia un portafolio de productos muy similar al manejado en las otras empresas competidoras, sin embargo, en las empresas MALLASIERRA y LEÓN DE ORO se encuentra un producto con capacidad de desarrollo para su implementación dentro del portafolio de MALLASIERRA, ampliando expectativas en el mercado como lo es la malla de protección en construcciones, la cual no se encuentra aún en el portafolio de la empresa.

#### **9.4.1. CONCLUSIONES**

Las tendencias actuales que se observan en otros países como los que se toman como ejemplo para el conocimiento personal, muestran que estas se encuentran en desarrollo e innovación debido al crecimiento de sus países y por ende el aumento cultural del deporte y parques de recreación los cuales son fundamentales para el mantenimiento del mismo y orden de las comunidades que los rodean.

En vista de los antecedentes arrojados en todo el análisis de la situación, es recomendable para la empresa diversificar sus energías productivas al mercado de las redes de seguridad, ya que

presenta mayor potencial dado las economías de ámbito que se pueden generar específicamente en el área de construcción de redes y es un mercado que en el mediano plazo puede presentar un alto crecimiento en el país debido a que cada día la seguridad de los trabajadores cobra mayor fuerza dentro de esta actividad.

Para el resto de los mercados analizados, en algunos casos es preferible descartarlos y para otros como los relacionados con la actividad agropecuaria, mirarlos desde una perspectiva quizás de diversificación no relacional.

Es clave entender que el cambio de materiales dentro de los procesos de construcción, a la hora de modificar elementos de metal por otros de menor cuantía y más prácticos de elaborar y manipular y que incluso para la empresa y por infraestructura y tecnología no se está en capacidad de elaborar en este tipo de materiales.

Finalmente, porque la misma empresa MALLASIERRA no está en capacidad de fabricarlos directamente y si tuviera la oportunidad, se tendría que asociar con otros para sacar estas propuestas adelante.

## 10. ANÁLISIS INTERNO

Para la realización del objetivo general, se necesita realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, que afectan su operación corporativa, con cada una de las cinco capacidades que se evalúan a continuación para determinar los problemas que requieren corrección. A continuación se realiza un análisis interno el cual se basa en información extraída de fuentes de información primaria y secundaria (encuestas, entrevista y método de observación) y de donde se obtiene lo siguiente:

### 10.1. CAPACIDAD DIRECTIVA

Esta herramienta permite la realización de auditoría organizacional donde se evalúa el desempeño de la empresa MALLASIERRA comparado con el de su competencia.

Tabla 4: Perfil de capacidad directiva MALLASIERRA

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X							x	
2. Uso de planes estratégicos Análisis estratégico				x			x		
3. Evaluación y pronóstico del medio					X		x		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				x			x		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		x						x	
6. Comunicación y control gerencial	X						x		
7. Orientación empresarial			x					x	
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X			x	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante			x				x		
10. Agresividad para enfrentar la competencia			x					x	
11. Sistemas de control					X				X
12. Sistemas de toma de decisiones		x						x	
13. Evaluación de gestión		x						x	

Fuente Autores.

En esta tabla se encuentran resumidos claramente aspectos relacionados como la comunicación y el control gerencial, que son fortalezas claras de la empresa MALLASIERRA; de igual forma se encuentran la imagen corporativa y la responsabilidad social como elementos con reconocimiento en el sector porque ayudan a dar trabajo a madres cabeza de familia; tienen además un buen sistema de toma de decisiones, esto se debe a la alta interacción que existe entre los directivos y los empleados.

En la empresa preexiste una buena orientación empresarial, a pesar de llevar 20 años funcionando y tiene, en este sentido, una gran fortaleza que es la evaluación de gestión, la cual sirve como orientación en esa búsqueda coherente entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos.

Por otra parte, la empresa no posee mecanismos que creen una evaluación y pronósticos, las escasas herramientas de divulgación de la misión, la visión y los principios corporativos a sus empleados, conllevan a que se desarrolle un proceso de planeación estratégica con vacíos en su estructura.

## 10.2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

La tabla que se muestra a continuación incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.).

Tabla 5: Capacidad talento humano MALLASIERRA

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico de talento			x					X	
2. Experiencia técnica	x						x		
3. Estabilidad					X			X	
4. Rotación					X		x		
5. Ausentismo		x						X	
6. Pertenencia			x					X	
7. Motivación			x					X	
8. Nivel de remuneración							x		
9. Accidentalidad		x							X
11. Índices de desempeño							x		

Fuente Autores.

De acuerdo con la tabla, se evidencia en el cuadro de talento humano que hay aspectos indispensables para MALLASIERRA, aunque existen debilidades que se deben corregir, por ejemplo, la estabilidad de los empleados, la alta rotación, el nivel de remuneración y por último el hecho de que la empresa apenas está realizando índices de desempeño.

Claro que se debe destacar el hecho de que hay fortalezas que hacen que la empresa esté funcionando, como el alto nivel de experiencia técnica, esto se debe a la buena capacitación que se le da a los nuevos empleados madres cabeza de familia, el alto nivel de pertenencia, la motivación que se les da y, especialmente, el bajo nivel de accidentalidad.

### 10.3. CAPACIDAD COMPETITIVA

En esta tabla 4 se muestran no solo los aspectos relacionados con la capacidad de competencia que tiene MALLASIERRA sino que se tratará de incluir todos aquellos aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado y calidad del producto, entre otros.

Tabla 6: Capacidad competitiva MALLASIERRA

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						x		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					x		
3. Participación del mercado					x		x		
4. Bajos costos de distribución y ventas			x					x	
5. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos					x			x	
6. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía		X						x	
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					x		x		
8. Fortaleza del (los) proveedor(es) y disponibilidad de insumos	X						x		
9. Concentración de consumidores		X					x		
10. Administración de clientes		X					x		
11. Acceso a organismos públicos o privados						x	x		
12. Portafolio de productos		X							x
13. Programa post-venta			x						x

Fuente Autores.

De acuerdo con la tabla 4, en el cuadro de la capacidad competitiva de la empresa, se pueden encontrar muchas fortalezas, entre las más importantes se encuentra el proveedor de materias primas, la calidad y exclusividad del producto. Claro que, de otro lado, hay debilidades importantes como la baja participación en el mercado, pues no se aprovechan al máximo las ventajas competitivas de la empresa en la consecución de clientes.

En la actualidad, la empresa MALLASIERRA trabaja en la ampliación del nicho de mercado, a través del posicionamiento de la marca, manteniendo el contacto con los actuales clientes y contando con la variedad del portafolio que se maneja.

#### **10.4. ASPECTOS PRINCIPALES**

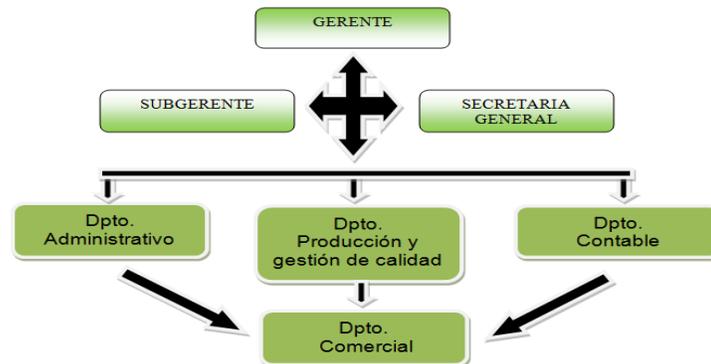
De acuerdo con lo encontrado, se evidencian debilidades muy importantes como la poca posibilidad de acceso al capital cuando se requiere, además, la habilidad para competir con precios no es buena pues dentro del sector de materiales e implementos para el deporte existe una estabilidad en cuanto a los mismos, por lo cual no varían los costos; así mismo la empresa no cuenta con la disponibilidad de fondos internos para solventar cualquier eventualidad, la poca rentabilidad y retorno de la inversión. De ahí que se debe lograr que los consumidores recuerden los productos de MALLASIERRA, ayudar a posicionar la marca en el mercado, manteniendo para ello los cuadros anteriores además de poner mucho empeño y de desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, elementos que van a permitir que los consumidores la diferenciarán del resto.

#### **10.5. ORGANIGRAMA**

MALLASIERRA es una empresa pequeña en donde se manejan dos departamentos; el comercial que es el encargado de dirigir y controlar el área de ventas, y, el segundo, capacitación y marketing, que es el encargado de la investigación de mercados, posicionamiento del producto, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y, sobre todo, la atención al cliente. Estos son manejados por un contador bajo la figura de contrato de prestación de servicios, el cual se renueva regularmente y esto con el fin de lograr un mayor control de la compañía.

La empresa MALLASIERRA tiene una estructura que va a ayudar a evaluar la situación presente de la organización, para identificar las fortalezas o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización.

Figura 2. Organigrama actual de la empresa MALLASIERRA



Fuente: Elaboración autores

## 10.6. RESULTADOS EXISTENTES

MALLASIERRA, tiene un buen reconocimiento a nivel de la zona Suba de Bogotá, sus productos son derivados de material en nylon o material en poy, de acuerdo al requerimiento del cliente, siendo una competencia esencial que le aumenta ampliamente el nivel de calidad para el producto final.

**10.6.1. Resultados Obtenidos:** La empresa MALLASIERRA desea incrementar la participación en los mercados donde opera y con los productos actuales. Atrayendo a los clientes de la competencia, con servicios adicionales que actualmente en el mercado deportivo de mallas no se manejan, la entrega a domicilio sin costo y tiempos de entregas reales y puntuales.

**10.6.2. Resultados Esperados:** En este sentido se aspira a lograr un crecimiento en la localidad, frente a la participación de mercado de la empresa a través del mejoramiento de los procesos de producción con eficacia y eficiencia, con reducción de precios de los productos del portafolio y entrega en tiempo real, según las expectativas y necesidades del mercado potencial.

## 10.7. LÍNEA DE PRODUCTOS

A continuación se adjunta en la tabla la línea de productos de la empresa MALLASIERRA definidos en amplitud y profundidad.

Tabla 7. Línea de productos.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<b>AMPLITUD</b>	<p>Líneas del producto</p> <p>Mallas fabricadas de acuerdo al deporte específico</p> <p>Malla de microfútbol, malla de fútbol, malla de voleibol, malla de tenis, malla de banquitas, malla de jockey, malla de piscina de pelotas, malla. de protección, malla de baloncesto.</p>
<b>PROFUNDIDAD</b>	<p>Material de Nylon o material de Poy de acuerdo al requerimiento del cliente.</p> <p>Nueve productos en el portafolio evaluables a rentabilidad con su respectiva identificación.</p>

Fuente: Autores

## 10.8. FICHA TECNICA DE LOS PRODUCTOS

La empresa cuenta con un amplio portafolio de mallas para escenario deportivo, todas estas se encuentran elaboradas con materiales resistentes y adecuados para este tipo de escenarios.

En las siguientes tablas se podrá observar el nombre de cada una de ellas y una breve descripción de las mismas, incluyendo sus aspectos más sobresalientes y característicos de su calidad.

Vale aclarar que estos son apenas cuatro de los productos que fabrica la empresa MALLASIERRA y que en este momento se presentan a fin de ver aspectos relacionados como su calidad, para poderlos comparar con otros elementos de la competencia.

1. Malla para cancha de microfútbol

Tabla 8. Malla de microfútbol.

<b>MALLA DE MICROFUTBOL</b>	
<b>Denominación del Bien o Servicio</b>	Mallas de Microfútbol
<b>Denominación Técnica del Bien</b>	Malla diseñada para los arcos de canchas de Microfútbol, generando protección y resistencia en el ambiente deportivo.
<b>Grupo clase/Familia a la cual pertenece el Bien</b>	La materia prima utilizada son hilos exportados desde china.
<b>Presentación</b>	Bolsa 3 kilos marca “MALLASIERRA”
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
<b>Características organolépticas</b>	Color: Nylon, Poy blanco y negro Textura: ligera y liso o preformado
<b>Características físico-químicas</b>	Peso/malla: 4 kilos Tamaño: 3 de ancho 2 de alto. Cuadrícula de 12 cm
<b>Insumos</b>	Tabla en madera 12 x 12 cms 1°. Compra del hilo. 2°. Distribución.
<b>Proceso de elaboración</b>	3°. Tejido. 4°. Arreglo. 5°. Control de calidad. 6°. Empaque. 7°. Embalaje.
<b>Control de calidad de producto</b>	El producto está sometido a continuos controles que garantizan la calidad del producto final, y periódicamente en la fábrica se realiza pruebas aleatorias de resistencia con la malla. Mantener en lugar seco.
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	Proteger elementos corto punzantes.
<b>Vida útil del producto</b>	3 años Sujeto a condiciones de uso extremo. Denominación del producto
<b>Etiquetado</b>	Datos de la empresa Características del producto



Fuente: Los autores

## 2. Malla para cancha de fútbol

Tabla 9. Malla de Fútbol

<b>MALLA DE FÚTBOL</b>	
	
<b>Denominación del Bien o Servicio</b>	Mallas de Fútbol
<b>Denominación Técnica del Bien</b>	Malla diseñada para los arcos de canchas de Fútbol, generando protección y resistencia en el ambiente deportivo.
<b>Grupo clase/Familia a la cual pertenece el Bien</b>	La materia prima utilizada son hilos exportados desde china.
<b>Presentación Producto</b>	Bolsa 6 kilos marca “MALLASIERRA”
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
<b>Características organolépticas</b>	Color: Nylon, Poy blanco y negro. Textura: ligera y liso o preformado
<b>Características físico-químicas</b>	Peso/malla: 4 kilos. Tamaño: 7.30 de ancho 2.50 de alto Cuadrícula de 14 cms
<b>Insumos</b>	Tabla en madera 14 x 14 cms
<b>Proceso de elaboración</b>	1°. Compra del hilo. 2°. Distribución. 3°. Tejido. 4°. Arreglo. 5°. Control de calidad. 6°. Empaque. 7°. Embalaje.
<b>Control de calidad de producto</b>	El producto está sometido a continuos controles que garantizan la calidad del producto final, y periódicamente en la fábrica se realiza pruebas aleatorias de resistencia con la malla.
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	Mantener en lugar seco. Proteger elementos corto punzantes.
<b>Vida útil del producto</b>	3 años Sujeto a condiciones de uso extremo.
<b>Etiquetado</b>	Denominación del producto Datos de la empresa Características del producto

Fuente: Los autores

## 3. Malla para cancha de voleibol

Tabla 10. Malla de voleibol.

<b>MALLA DE VOLEIBOL</b>	
	
<b>Denominación del Bien o Servicio</b>	Mallas de Voleibol
<b>Denominación Técnica del Bien</b>	Malla diseñada para los arcos de canchas de Microfútbol, generando protección y resistencia en el ambiente deportivo.
<b>Grupo clase/Familia a la cual pertenece el Bien</b>	La materia prima utilizada son hilos exportados desde china.
<b>Presentación</b>	Bolsa 3 kilos marca “MALLASIERRA”
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>	
<b>Características organolépticas</b>	Color: Nylon, Poy blanco y negro Textura: ligera y liso o preformado
<b>Características físico-químicas</b>	Peso/malla: 4 kilos Tamaño: 1 Mts de ancho 9.50 de largo. Cuadrícula de 12 cm Banda: superior y laterales
<b>Insumos</b>	Tabla en madera 12 x 12 cms Guaya de acero 1/8 Costura
<b>Proceso de elaboración</b>	1°. Compra del hilo. 2°. Distribución. 3°. Tejido. 4°. Arreglo. 5°. Control de calidad. 6°. Empaque. 7°. Embalaje.
<b>Control de calidad de producto</b>	El producto está sometido a continuos controles que garantizan la calidad del producto final, y se realizan pruebas de resistencia con la malla aleatoria y periódicamente en la fábrica. Mantener en lugar seco.
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	Proteger elementos corto punzantes.
<b>Vida útil del producto</b>	3 años Sujeto a condiciones de uso extremo.
<b>Etiquetado</b>	Denominación del producto Datos de la empresa Características del producto

Fuente: Los autores

## 4. Malla para cancha de banquitas

Tabla 11. Malla de banquitas.

<b>MALLA DE BANQUITAS</b>		
<b>Denominación del Bien o Servicio</b>	Malla de banquitas	
<b>Denominación Técnica del Bien</b>	Malla diseñada para los arcos de canchas de Fútbol, generando protección y resistencia en el ambiente deportivo.	
<b>Grupo clase/Familia a la cual pertenece el Bien</b>	La materia prima utilizada son hilos exportados desde china.	
<b>Presentación Producto</b>	Bolsa 6 kilos marca “MALLASIERRA”	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>		
<b>Características organolépticas</b>	Color: Nylon, Poy Blanco y negro. Textura: ligera y liso o preformado	
<b>Características físico-químicas</b>	Peso/malla: 4 kilos. Tamaño: 7.30 de ancho 2.50 de alto Cuadrícula de 14 cms	
<b>Insumos</b>	Tabla en madera 14 x14 cms	
<b>Proceso de elaboración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1°. Compra del hilo.</li> <li>2°. Distribución.</li> <li>3°. Tejido.</li> <li>4°. Arreglo.</li> <li>5°. Control de calidad.</li> <li>6°. Empaque.</li> <li>7°. Embalaje.</li> </ol>	
<b>Control de calidad de producto</b>	El producto está sometido a continuos controles que garantizan la calidad del producto final, y periódicamente en la fábrica se realiza pruebas aleatorias de resistencia con la malla.	
<b>Condiciones de almacenamiento</b>	Mantener en lugar seco. Proteger elementos corto punzantes.	
<b>Vida útil del producto</b>	3 años Sujeto a condiciones de uso extremo.	
<b>Etiquetado</b>	Denominación del producto Datos de la empresa Características del producto	

Fuente: Los autores

Sobre este tipo de productos vale decir que la empresa se encuentra posicionada especialmente en el mercado de la zona suba de Bogotá, con un precio justo y accesible para todos los consumidores. En este sentido la política de precios de la organización se define por costos de fabricación y por referenciación en los precios de los competidores.

## **10.9. CALIDAD DEL PRODUCTO**

Estas son algunas de las características que se pueden encontrar en los productos elaborados por la empresa MALLASIERRA:

- Durabilidad: 3 años
- Confianza: Fabricados 100% con materias primas resistentes.
- Facilidad de uso: Producto fácil y ergonómico para las canchas deportivas.
- Precisión del producto: Producto exacto, porque se ajusta a las medidas de cualquier tipo de cancha o escenario deportivo.

## **10.10. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

A la fecha se ha realizado un análisis de la facturación del último semestre en el año terminado 2014 y parte del 2015 cursado el cual se anexa al finalizar el trabajo ya que no se posee un balance general y un estado de resultados de la empresa para los años fiscales anteriores, esto con el fin de conocer su situación real y determinar soluciones o alternativas para enfrentar problemas, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos y con miras a proyectarlos en la propuesta de mejoramiento que se planteará más adelante.

Por la naturaleza de la empresa, la estructura organizacional está enfocada hacia el área operativa y comercial, sin dejar de lado las áreas de apoyo.

Además, la gerente de la empresa Sandra Sierra, es socia propietaria de la fábrica de MALLASIERRA y participó directamente en la formación y desarrollo en la estrategia del posicionamiento para la empresa. Se cuenta con la asesoría gerencial y técnica del gerente, representante legal de la empresa y quien también hace parte de la etapa del proyecto.

**10.10.1. Estructura de costos:** En relación con este aspecto, se pueden observar las tablas siguientes, las cuales resumen los costos generales y los costos según los artículos que se comercializan en la empresa MALLASIERRA.

Tabla 12. Costos operativos de mallas.

CONCEPTO	CANTIDAD	UND.	COSTOS
Costos asociado a la fabricación de mallas fútbol	1	Malla	\$ 45,000
Arreglo y empaque	1	Malla	\$ 3,000
Transporte de venta	1	Moto	\$ 6,000
Transporte de la venta	1	Carro	\$ 12,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 66,000</b>

Fuente: Autores.

Tabla 13. Costos operativos de una malla de tenis.

<b>Producto: Malla de Tenis</b>				
Concepto	Unidad	Precio por Unidad (\$)	Cantidad por Material	(\$ Total
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Nylon	1 Rollo	\$ 23,000	2	\$ 46,000
Banda Tela	Metros	\$ 4,000	12	\$ 48,000
Guaya- Acero	Metros	\$ 400	14	\$ 5,600
Perros- Tornillos		\$ 400	2	\$ 800
Tensor-Llave		\$ 800	1	\$ 800
Costura		\$ 1,500	1	\$ 1,500
Luz		\$ 20.80		\$ 21
Mano de Obra	1 persona	\$ 25,000	1C/U	\$ 25,000
Transporte		\$ 1,400	2	\$ 2,800
Empaque	Bolsa	\$ 500	1	\$ 500
Supervisión de Producción	1 Persona	\$ 50	1	\$ 50
Material POP	1 Etiqueta	\$ 80	1	\$ 80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 131,151</b>

Fuente: Autores.

Tabla 14. Costos operativos de una malla de voleibol.

<b>Producto: Malla de Voleibol</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio por Unidad (\$)</b>	<b>Cantidad por Material</b>	<b>(\$ Total</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Nylon	1 Rollo	\$ 23,000	1	\$ 23,000
Banda Tela	Metros	\$ 4,000	3	\$ 12,000
Guaya- Acero	Metros	\$ 400	10	\$ 4,000
Perros- Tornillos		\$ 400	2	\$ 800
Tensor-Llave		\$ 800	1	\$ 800
Costura		\$ 700	1	\$ 700
Luz		\$ 125		\$ 125
Mano de Obra	1 persona	\$ 2,500	1C/U	\$ 2,500
Transporte		\$ 1,400	2	\$ 2,800
Empaque	Bolsa	\$ 500	1	\$ 500
Supervisión de Producción	1 Persona	\$ 50	1	\$ 50
Material POP	1 Etiqueta	\$ 80	1	\$ 80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 47,355</b>

Fuente: Autores.

Tabla 15. Costos operativos de una malla de microfútbol.

<b>Producto: Malla de Microfútbol</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio por Unidad (\$)</b>	<b>Cantidad por Material</b>	<b>(\$ Total</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Poy	1Kg	\$ 8,000	4	\$ 32,000
Costura		\$ 800	1	\$ 800
Luz		\$ 250		\$ 250
Mano de Obra	1 persona	\$ 6,000	1Juego	\$ 6,000
Transporte		\$ 1,400	2	\$ 2,800
Empaque	Bolsa	\$ 500	1	\$ 500
Supervisión de Producción	1 Persona	\$ 50	1	\$ 50
Material POP	1 Etiqueta	\$ 80	1	\$ 80
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 42,480</b>

Fuente: Autores.

Tabla 16. Costos operativos de una piscina de pelotas.

<b>Producto: Malla de Piscina de Pelotas</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio por Unidad (\$)</b>	<b>Cantidad por Material</b>	<b>(\$ Total</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Nylon	1 M <sup>2</sup>	\$ 8,000	6	\$ 48,000
Luz		\$ 13.90		\$ 13.90
Mano de Obra	1 persona	\$ 1,200		\$ 1,200
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 54,104</b>

Fuente: Autores.

Tabla 17. Costos operativos de una malla de protección

<b>Producto: Malla de Protección</b>				
<b>Materia Prima</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio por Unidad (\$)</b>	<b>Cantidad por Material</b>	<b>(\$ Total</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Nylon	1 M <sup>2</sup>	\$ 4,000	3	\$ 12,000
Luz		\$ 47		\$ 47
Mano de Obra	1 persona	\$ 500		\$ 500
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 17,362</b>

Fuente: Autores.

Tabla 18. Precio de portafolio MALLASIERRA

<b>Tipo de malla</b>	<b>Peso (kg)</b>	<b>Costo unitario de venta</b>	<b>Tasa interna de oportunidad</b>	<b>Precio de venta de MallaSierra</b>
<b>Microfútbol</b>	4	\$ 42,480	60%	\$ 81,561
<b>Fútbol</b>	8	\$ 81.230	60%	\$ 155,961
<b>Voleibol</b>	2	\$ 47,355	60%	\$ 90,907
<b>Tenis</b>	4	\$ 131,150	60%	\$ 251,808
<b>Baloncesto</b>	1	\$ 12.03	60%	\$ 23,100
<b>Protección</b>	3	\$ 20,000	60%	\$ 38,400
<b>Piscina de pelotas</b>	3	\$ 60,000	60%	\$ 115,200
<b>Hockey</b>	5	\$ 66.63	60%	\$ 128,000
<b>Banquitas</b>	3	\$ 22,630	60%	\$ 43,500
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 928,437</b>

Fuente Autores.

### 10.10.2. Estado de resultados actual de MALLASIERRA proyectado a 2 años:

Según los datos suministrados por la empresa a continuación se muestra el estado de resultados de la empresa durante el año 2013 y 2014 respectivamente.

Figura 3. Estado de resultados actual de MALLASIERRA proyectado a 2 años

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO ANTERIOR Y COMO ESTAN AHORA</b>		
<b>Concepto</b>	<b>(-1)</b>	<b>0</b>
Ventas estimadas		
Ingresos por ventas	\$137.044.799	\$135.660.508
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$137.044.799</b>	<b>\$135.660.508</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>\$54.023.272</b>	<b>\$53.477.582</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$83.021.527</b>	<b>\$82.182.926</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		
Nomina	\$15.135.120	\$14.982.240
Aportes sociales	\$6.513.918	\$6.448.121
Total gasto de personal	\$21.649.038	\$21.430.361
Gasto de funcionamiento	\$7.128.000	\$7.126.560
Impuesto de Ico	\$1.425.266	\$1.410.869
Depreciación	\$4.685.999	\$4.685.999
Amortización	\$3.465.000	\$3.465.000
Gasto de Intereses	\$0	\$0
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>\$38.353.303</b>	<b>\$38.118.789</b>
<b>Gastos de ventas</b>		
Nomina	\$9.195.120	\$9.102.240
Aportes Sociales	\$3.875.768	\$3.836.619
Total gasto de personal	\$13.070.888	\$12.938.859
Gastos de ventas	\$16.951.075	\$16.779.852
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>\$30.021.963</b>	<b>\$29.718.711</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$68.375.266</b>	<b>\$67.837.500</b>
	52%	56%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$14.646.258</b>	<b>\$9.468.879</b>
<b>Utilidad después de ajustes por inflación</b>	<b>\$14.646.258</b>	<b>\$9.468.879</b>
Impuesto de Renta	\$4.833.265	\$3.124.730
Utilidad después de impuestos	\$98.129.912	\$6.344.148
Reserva legal	\$981.298	\$634.414
Inversiones futuras	\$0	\$0
<b>Utilidad por distribuir</b>	<b>\$8.831.693</b>	<b>\$5.709.733</b>

Estos son los estados de resultados de la empresa durante los 2 últimos años que muestran la disminución en las ventas y por la misma razón en la utilidad operacional pasando de un

ingreso del 14.646.258 a 9.468.879. Sin embargo la proyección del año 1 que se realiza según como vienen trabajando durante el primer trimestre del 2015 se deduce un posible aumento en las ventas por esta razón se puede decir que la empresa está trabajando sin una utilidad constante si siguen trabajando en la forma como están sin estrategias.

Luego de tener una información relacionada con los valores de los productos elaborados por la empresa, se continua ahora con su información específica y por ello se presenta el Estado de resultados donde se observa el trabajo que está haciendo la empresa y la proyección de esta a 2 años si continua con su estrategia actual. Adicionalmente, se anexa un balance general de la empresa para confirmar los movimientos en este mismo lapso de tiempo.

Figura 4: Estado de resultado proyectado a 5 años

### SITUACIÓN FINANCIERA ANTES DE LA PROPUESTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
En Años					
EN MILES (\$000)					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas estimadas					
Ingresos por ventas	138.429.090	135.087.763	136.438.640	132.761.084	134.088.695
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>138.429.090</b>	<b>135.087.763</b>	<b>136.438.640</b>	<b>132.761.084</b>	<b>134.088.695</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>54.568.962</b>	<b>55.563.243</b>	<b>56.624.639</b>	<b>57.656.345</b>	<b>58.759.105</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>83.860.128</b>	<b>79.524.520</b>	<b>79.814.002</b>	<b>75.104.739</b>	<b>75.329.590</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Nomina	15.288.000	15.593.760	15.905.635	16.223.748	16.548.223
Aportes sociales	6.579.716	6.711.310	6.845.536	6.982.447	7.122.096
Total gasto de personal	21.867.716	22.305.070	22.751.171	23.206.195	23.670.319
Gastos de funcionamiento	7.200.000	7.272.000	7.344.720	7.418.167	7.492.349
Impuesto de ICO	1.439.663	1.404.913	1.418.962	1.380.715	1.394.522
Depreciación	4.733.333	4.733.333	4.733.333	4.733.333	4.733.333
Amortización	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Gasto de intereses	0	0	0	0	0
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>38.740.712</b>	<b>39.215.316</b>	<b>39.748.187</b>	<b>40.238.411</b>	<b>40.790.523</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Nomina	9.288.000	9.473.760	9.663.235	9.856.500	10.053.630
Aportes sociales	3.914.918	3.993.216	4.073.080	4.154.542	4.237.633
Total gasto de personal	13.202.918	13.466.976	13.736.316	14.011.042	14.291.263
Gastos de ventas	17.122.298	17.180.106	17.351.907	17.404.420	17.578.464
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>30.325.216</b>	<b>30.647.082</b>	<b>31.088.223</b>	<b>31.415.462</b>	<b>31.869.727</b>
<b>Total gastos</b>	<b>69.065.927</b>	<b>69.862.398</b>	<b>70.836.410</b>	<b>71.653.872</b>	<b>72.660.250</b>
	50%	52%	52%	54%	54%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>14.794.200</b>	<b>9.662.122</b>	<b>8.977.592</b>	<b>3.450.867</b>	<b>2.669.340</b>
<b>Utilidad después de ajustes por inflación</b>	<b>14.794.200</b>	<b>9.662.122</b>	<b>8.977.592</b>	<b>3.450.867</b>	<b>2.669.340</b>
Impuesto de Renta	4.882.086	3.188.500	2.962.605	1.138.786	880.882
Utilidad después de impuestos	9.912.114	6.473.621	6.014.987	2.312.081	1.788.458
Reserva legal	991.211	647.362	601.499	231.208	178.846
Inversiones futuras	0	0	0	0	0
<b>Utilidad por distribuir</b>	<b>8.920.903</b>	<b>5.826.259</b>	<b>5.413.488</b>	<b>2.080.873</b>	<b>1.609.612</b>

Fuente: MALLASIERRA

Con el análisis del estado de resultados si trabajan como hasta ahora sin hacer el plan estratégico sus ventas empezaran a disminuir aunque se reciben ingresos y no perdidas por la actividad cada vez serán menos.

El costo de ventas aumentara debido a que sus materias primas disminuyen y por consiguiente su capacidad de negociación, como conclusión en las utilidades de producción se refleja la tendencia en la pérdida de ganancias.

El porcentaje en los gastos totales aumentara durante los 5 años de un 50% en un 4% es decir un 1% durante cada año promedio teniendo en cuenta el incremento real se realiza hasta en un 2% por año y se estabiliza en 2 de ellos.

La utilidad operacional se verá afectada con una baja hasta del 80% al final del quinto año referente al año 1 en la actualidad.

Tabla 19. Utilidad operacional frente a cada año.

<b>AÑOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
1 frente 2	-3.341.327	menos el 2.4%
2 frente 3	1.350.877	mas 1%
3 frente 4	-3.677.556	menos el 2.7%
4 frente 5	1.327.611	mas 1%
<b>resultado promedio</b>	-4.340.395	menos 3,1%

Con los resultados podemos demostrar que la empresa a pesar de seguir generando ganancias está perdiendo sus ingresos habituales con un promedio de menos el 3,1% frente a cada año simulado, de seguir realizando lo mismo.

### 10.10.3. Balance general actual de MALLASIERRA proyectado a 5 años

Figura 5: Balance actual realizado por los autores

#### SITUACIÓN FINANCIERA ANTES DE LA PROPUESTA

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
En Años						
EN MILES (\$000)						
Cuenta Contable	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y Bancos	-7.500.000	13.552.020	26.612.186	40.615.354	49.389.422	59.134.387
Inventario	0	19.226	18.762	18.950	18.439	18.623
Clientes		3.460.727	3.377.194	3.410.966	3.319.027	3.352.217
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>-7.500.000</b>	<b>17.031.974</b>	<b>30.008.142</b>	<b>44.045.270</b>	<b>52.726.888</b>	<b>62.505.228</b>
Propiedad Planta y equipo	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Depreciación Acumulada		4.733.333	9.466.667	14.200.000	18.933.333	23.666.667
<b>Total Propiedad, Planta y Equ</b>	<b>40.000.000</b>	<b>35.266.667</b>	<b>30.533.333</b>	<b>25.800.000</b>	<b>21.066.667</b>	<b>16.333.333</b>
Otros Activos						
Diferidos ajustados	17.500.000	14.000.000	10.500.000	7.000.000	3.500.000	0
Amortización acumulada		0	0	0	0	0
<b>Total Otros Activos</b>	<b>17.500.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>66.298.640</b>	<b>71.041.475</b>	<b>76.845.270</b>	<b>77.293.555</b>	<b>78.838.561</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por Pagar por Flujo caja		0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar		6.321.749	4.593.413	4.381.567	2.519.501	2.275.405
Cuentas por Pagar proveedores		64.778	62.327	62.980	61.251	61.896
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>6.386.526</b>	<b>4.655.740</b>	<b>4.444.548</b>	<b>2.580.752</b>	<b>2.337.300</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de Capital	50.000.000	59.273.010	59.273.010	59.273.010	59.273.010	59.273.010
Reserva Legal		991.211	1.638.574	2.240.072	2.471.280	2.650.126
Utilidades del periodo		8.920.903	5.826.259	5.413.488	2.080.873	1.609.612
Utilidades Acumuladas		0	8.920.903	14.747.162	20.160.650	22.241.523
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>69.185.124</b>	<b>75.658.745</b>	<b>81.673.732</b>	<b>83.985.813</b>	<b>85.774.271</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>75.571.650</b>	<b>80.314.485</b>	<b>86.118.280</b>	<b>86.566.565</b>	<b>88.111.571</b>

Fuente: MALLASIERRA

El balance refleja que la empresa sigue obteniendo ganancias y está creciendo en su activo total, sin embargo no con la rapidez y eficacia con la que avanza el mercado de materiales e

implementos para el sector deportivo donde tendría un crecimiento porcentual durante los 5 años proyectados cercano al 40% frente al año de partida.

Tabla 20. Comparación porcentual sin aplicar la estrategia.

CAJAS Y BANCOS			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		
AÑOS	DIFERENCIA	PORCENTAJE	AÑOS	DIFERENCIA	PORCENTAJE
1 frente 2	13.060.166	96,4%	1 frente 2	4.742.835	6,3%
2 frente 3	14.003.168	52,6%	2 frente 3	5.803.795	7,3%
3 frente 4	8.774.068	21,6%	3 frente 4	448.285	0,5%
4 frente 5	9.744.965	19,8%	4 frente 5	1.546.006	1,8%
<b>190,4%</b>			<b>15,9%</b>		

En cajas y bancos se ve que se sigue creciendo porcentualmente pero cada vez es menor tanto el porcentaje como el monto que disminuye año tras año en ingresos.

El patrimonio total tiene altibajos en su etapa de productividad siendo de igual manera bajos para las expectativas de la empresa logrando tan solo un 15,9% total durante los 4 años siguientes.

### 10.11. ANÁLISIS DOFA

Al momento de estructurar el análisis del entorno y de la empresa mediante el uso del análisis DOFA, se pudieron conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a los cuales se ve expuesto el proyecto en la actualidad y, en el futuro, al momento de incursionar en la producción y comercialización de las mallas y redes deportivas.

Con este análisis se van a poder ver las fortalezas más destacadas de la empresa MALLASIERRA las cuales pueden coincidir con sus mayores debilidades, además que se pueden relacionar con las oportunidades que se pueden generar a partir de este análisis.

Tabla 21. Análisis interno y externo

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>F1</b>	Experiencia en la fabricación del producto	<b>O1</b>	Proyectos de fomentación del emprendimiento
<b>F2</b>	Conocen a los proveedores	<b>O2</b>	Entidades Financieras de mipymes
<b>F3</b>	Cumplimiento de la entrega de pedidos	<b>O3</b>	Acceso a compras y expansión a nivel internacional
<b>F4</b>	Existe poca competencia de los productos a nivel nacional	<b>O4</b>	Comunicación constante con proveedores
<b>F5</b>	Asesoramiento continuo a los clientes	<b>O5</b>	Apertura de mercados
<b>F6</b>	Amplio portafolio de productos	<b>O6</b>	Lealtad de Marca
<b>F7</b>	Asistencia técnica	<b>O7</b>	Posicionamiento de marcas a nivel local
<b>F8</b>	Segmentación definido mercado real zonificación	<b>O8</b>	Incursionar con el mercado potencial
<b>F9</b>	Pauta en las páginas amarillas de Bogotá.	<b>O9</b>	Alianzas estratégicas para ventas
<b>F10</b>	Facilidades en las condiciones de pago con el cliente	<b>O10</b>	Manejo de materia prima manual a nivel local
<b>F11</b>	Se tiene diferentes opciones en contacto con proveedores	<b>O11</b>	Potencial de crecimiento mercado deportivo, recreativo
<b>F12</b>	Fabricación sobre medidas solicitadas		
<b>AMENAZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
<b>A1</b>	Tecnología convencional a nivel nacional e internacional	<b>D1</b>	Proveedor con una sola línea productos a nivel nacional
<b>A2</b>	La competencia local fabrica la materia prima	<b>D2</b>	Falta de estructuración de las áreas de la empresa
<b>A3</b>	El consumidor final no conoce el mercado oferente	<b>D3</b>	Poco mantenimiento de stock de nuestros productos
<b>A4</b>	Competencia hosting propio a nivel internacional	<b>D4</b>	Poco personal para la época de temporadas altas
<b>A5</b>	Producto sustituto para protección	<b>D5</b>	La fabricación de los productos es en viviendas externas (empleadas)
<b>A7</b>	La competencia a nivel internacional tiene tecnología sofisticada.	<b>D6</b>	Hay poco capital
<b>A8</b>	La competencia de otros países ya incursiono en la exportación del producto	<b>D7</b>	No fabrican la materia prima
		<b>D8</b>	No cuentan con puntos de venta
		<b>D9</b>	Inestabilidad en el volumen de ventas

Fuente: Los autores

A continuación, se recogen las conclusiones obtenidas al integrar los resultados del análisis DOFA. Hemos de indicar que parte de las afirmaciones proceden del resultado de las evaluaciones.

MALLASIERRA es fuerte en la fabricación del producto por su experiencia y tradición, tienen conocimiento en los proveedores, existe poca competencia de los productos a nivel nacional y esto permite la ampliación del mercado como punto de referencia. Tiene como debilidades la falta de proveedores de materia prima careciendo de stock y por la misma razón cuando hay una gran demanda no se logra abastecer en su totalidad y se pueden perder negocios relevantes.

La falta de infraestructura y los mercados globalizados dejan al descubierto la amenaza de competidores fuertes a nivel nacional o internacional el cual no maneja el mercado principal, significa una gran amenaza en el momento de un tratado de libre comercio globalización para el cual la empresa no se encuentra preparada.

Para colocar en contexto, la empresa MALLASIERRA, en la actualidad, con la falta de infraestructura y maquinaria tecnológica para las mipymes, proyectándola a futuro son oportunidades solucionables debido a la iniciativa del gobierno para fomentar el crecimiento de las pequeñas empresas, otorgándoles la oportunidad de expansión e inclusión en el mercado extranjero por medio de asesorías.

Una amenaza importante y para tener en cuenta es que los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de los productos de redes y/o mallas, debido al costo que se manejan en los almacenes y en relación a los que se les producen, lo cual genera una disminución en el nivel de rotación en las ventas de estos productos. También está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo.

#### **10.12. MATRIZ MPC**

Este tipo de matriz se va a relacionar directamente con el análisis interno y externo de la empresa MALLASIERRA, particularmente las relacionadas con el manejo del mercado y como esto afecta el desempeño de la empresa. Lo expuesto hasta el momento se relaciona con esta matriz que analiza el perfil competitivo de las empresas y la competencia de MALLASIERRA.

Tabla 22. Matriz perfil de competencia MPC

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA – MPC							
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	%	Red Sport		Mallasierra		Distrimallas	
		E	R	E	R	E	R
Participación en el mercado	20%	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Competitividad en precios	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Posicionamiento mercado	30%	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Proyección financiera Estable	10%	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Lealtad del cliente actual	10%	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Experiencia en el mercado	10%	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Personal capacitado	10%	2	0,2	1	0,1	2	0,2
	100%		3,2		3,1		2,3

Fuente Autores.

Esta matriz se utiliza de la siguiente manera.

1. Los valores de las calificaciones son los siguientes:  
1-menor debilidad, 3-menor fuerza, 4– mayor fuerza.
2. Como señala el total de 3,2 el competidor 1 es el más fuerte.
3. En aras de la sencillez sólo se incluyen seis factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Según los factores de éxito de la industria y como empresa MALLASIERRA, se han identificado los factores claves se tienen los siguientes aspectos:

**Cubrimiento comercial del sector deportivo:** en esta industria es donde se debe obtener el mayor reconocimiento de marca y también identificar más segmentos de mercado.

**Estrategias de mercadeo:** son las que deben implementar para que la empresa MALLASIERRA tenga un crecimiento interno, tanto externo como de la organización, con el fin de hacer un mejoramiento continuo en cada etapa de los cumplimientos de los objetivos trazados.

**Participación en el mercado:** clave de éxito que permitirá que la empresa, mediante estrategias definidas, identifique la parte activa del mercado actual con el que cuenta y se identifican rasgos específicos para ampliar la participación con el mercado objetivo.

**Barreras de entrada:** competitividad en precios sana entre la competencia.

**Posicionamiento mercado:** es importante como factor de éxito, porque es al cual la empresa le apunta, con el plan de mercadeo, con miras a generar, a partir de estrategias de penetración, desarrollar mercado.

**Proyección financiera estable:** esta crea un aspecto de crecimiento y estabilidad, para lograr ejecutar cada planteamiento que se tenga de la empresa.

**Lealtad del cliente actual:** factor importante cuando el mercado está en crecimiento, con el complemento de los anteriores.

**Experiencia en el mercado:** es un factor que hace favorables las condiciones para que el cliente tome la decisión de compra.

**Personal capacitado:** el factor humano es el que permite tener confianza en la fabricación y adaptación a cambios del producto y contar con la unificación de terminología e ir hacia el mismo objetivo en conjunto con los colaboradores.

**Referente competitivo:** el elemento tomado como referente para extraer las siguientes conclusiones fue Red Sport.

### **10.13. FUERZAS DE PORTER**

Esta matriz, Fuerzas de Porter, como se ha visto con otros tipos de análisis que se han propuesto como el DOFA, el ANSOFF, por ejemplo, van a buscar realizar un enfoque analítico que va a permitir recopilar información muy relevante para la confección de este plan estratégico.

El análisis de las 5 fuerzas que influyen en la empresa facilita información sobre las tendencias del mercado, y todo ello con el objetivo de:

- Identificar las oportunidades.
- Mejorar la estrategia de la empresa.
- Comparar las ventajas competitivas.
- Conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones.

- Complementar la matriz DOFA.

En resumen, la posición competitiva actual de la empresa es alta, la posición competitiva potencial es baja (debido a su competitividad), existe poder de negociación y la amenaza de otros productos es mínima.

- **COMPETIDORES POTENCIALES**

Empresas del sector deportivo, especialmente de redes de seguridad y protección, no cuentan con suficiente infraestructura para competir en grandes mercados. Existen solo 2 competidores potenciales para la empresa y existen amenazas de nuevos competidores no tan formales sin embargo pueden tomar gran parte del mercado.

- **PROVEEDORES**

Nacionales: Materias primas e insumos

Internacionales: Tecnología y maquinaria

El mercado de los proveedores es alto- No formal

- **SUSTITUTOS**

Para el mercado de las mallas deportivas se encuentra un segmento de mercado amplio con pocos competidores en el actual mercado potencial, pero se nota que a nivel internacional se encuentran competidores, mucho más estructurados con tecnología y capacidad productiva, lo cual podría ser un inconveniente para la competencia en la exportación del producto o incluso llegar hacer una amenaza si ellos quieren importar en nuestro país.

- **COMPRADORES**

Clubes

Parques (infantiles, deportivos, recreativos)

Empresas de construcción (en propuesta)

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La competencia del mercado está muy segmentada porque es un producto que se trabaja manualmente, en el cual muchas empresas no producen, y algunas solo se centralizan en su comercialización y no en su distribución a grandes empresas, que es el fuerte de la empresa.

#### **10.14. PROCESOS DE VENTA**

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta "es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Por ese motivo, la venta requiere de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, caso contrario no podría satisfacer de forma efectiva las necesidades y deseos de los clientes, ni contribuir en el logro de los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior, en donde se observa la relación de costos de la empresa MALLASIERRA y su análisis DOFA, así como las proyecciones que la misma empresa ha establecido se encuentra que esta no cuenta con un proceso estructurado de venta, por este motivo se quiere diseñar, en las diferentes estrategias y en especial en el área de servicios, con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa y, por ende, de sus empleados, de ahí que los directivos de la empresa deben atender y promover prioritariamente todas las sugerencias hechas a MALLASIERRA y sus productos, puesto que ello se encuentra unido a un proceso de mejora continua y para mantener al tanto de las necesidades de los clientes. Adicionalmente, se sugiere la creación de un servicio postventa y a través de llamadas telefónicas, buzón de sugerencias, contacto por correo o incluso personal, en donde se pueda determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio y al producto y, en muchos casos, establecer los correctivos para aquellos procesos que presenten falencias.

## 11. SONDEO AL MERCADO

Con el fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes actuales de MALLASIERRA y visualizar el panorama de nuestro cliente objetivo, se visitaron en diferentes puntos de la ciudad en su gran mayoría al norte de Bogotá y el centro; diferentes compradores de la marca entre escuelas de fútbol, clubes, minoristas deportivos y fábricas de parques infantiles. El total de revisadas fueron 13 empresas en las cuales se practicó una encuesta.

### 11.1 FORMATO DE ENCUESTA

El formato de encuesta, tal como se encuentra en el anexo 4, contiene una serie de premisas que buscan evidenciar el conocimiento de la empresa y el manejo que tiene cada una de estas empresas en relación la empresa MALLASIERRA.

A partir de este cuestionario, se recaudó información particular para ser utilizada en este balance inicial de conocimiento de MALLASIERRA en el mercado deportivo. La encuesta se conformó de 21 preguntas, las cuales se dividieron en cuatro grupos grandes a saber: satisfacción, percepción con respecto a la marca, hábitos de uso, hábitos de compra

### 11.2 TABULACION DE LA ENCUESTA Y CONCLUSIONES

Según lo mencionado por los encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados:

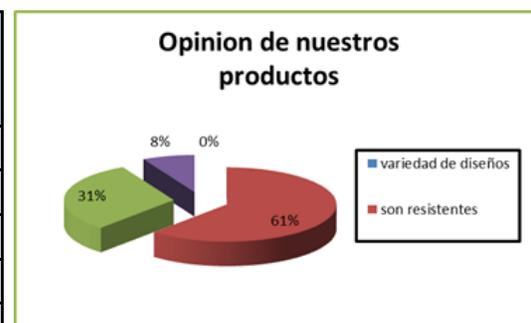
1. Objetivo: Visualizar perspectiva del cliente actual en el producto.

Tabla 23. Opinión de productos

OPINIÓN DE PRODUCTOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Variedad de diseños	0	0%
Son resistentes	8	61%
Los materiales apropiados	4	31%
Los precios justos	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente Autores

Figura 6. Opinión productos



De la anterior pregunta se tiene como conclusión que los productos que maneja actualmente MALLASIERRA gozan de una gran calidad por lo cual se sugiere mantener los mismos materiales para la elaboración del producto.

## 2. Perspectiva en el servicio y producto

El cliente tiene una gran preferencia por el servicio a domicilio permitiendo esto ser a la vez una ventaja para interactuar con el cliente ya que MALLASIERRA se caracteriza por su buen servicio.

Tabla 24. Servicios

SERVICIOS QUE MÁS RESALTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Servicio a domicilio	7	54%
Asistencia técnica	2	15%
Inmunización	4	31%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente Autores

Figura 7. Servicios



## 3. Perspectiva de la empresa

Tabla 25. La frase

FRASE MÁS ASOCIADA A LA MARCA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Puntual a su alcance	3	23%
Impacto y resistencia	9	69%
Precios bajos a sus medidas	0	0%
Diversidad y compromiso	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente Autores

Figura 8. La frase



En este punto hay un predominio particular del cliente sobre los materiales que utiliza la empresa para la fabricación de las mallas y, a la vez, la perspectiva del precio en los productos la cual se podría decir que no tiene una acogida entre los compradores.

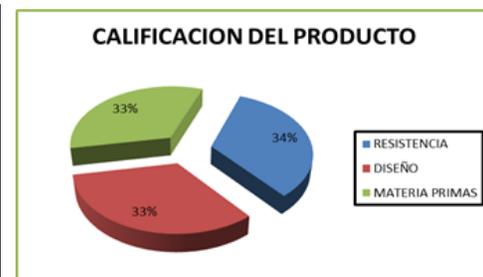
#### 4. Perspectiva del producto

Tabla 26. Calificación

CALIFICACION DEL PRODUCTO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
RESISTENCIA	117	34%
DISEÑO	116	33%
MATERIA PRIMAS	117	33%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

Fuente Autores

Figura 9. Calificación



Reafirmando el proceso productivo y la elaboración de las mallas deportivas, se observa que en general hay una buena impresión en todos sus aspectos ante el consumidor final en la categoría de resistencia, diseño y materias primas, esto porque hay en todas ellas una votación favorable.

#### 5. Perspectiva de servicio al cliente

Tabla 27. Capacidad de respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Excelente	4	31%
Buena	9	69%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 10. Capacidad de respuesta



A este respecto, se puede decir que el servicio al cliente se encuentra en un buen nivel, por cuanto el cliente se siente bien atendido, sin embargo se puede mejorar los aspectos y gustos más relevantes de sus clientes.

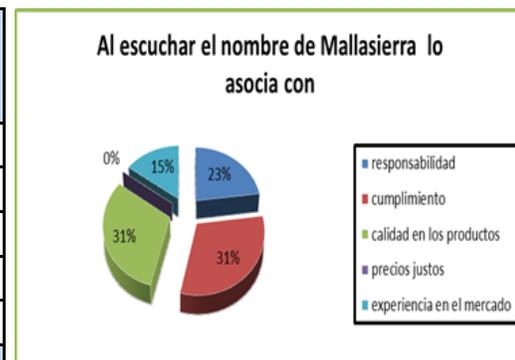
## 6. Pregunta de reafirmación frente a reflejo de la empresa

Tabla 28. El nombre

ASOCIACION DEL NOMBRE MALLASIERRA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Responsabilidad	3	23%
Cumplimiento	4	31%
Calidad en los productos	4	31%
Precios justos	0	0%
Experiencia en el mercado	2	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 11. El nombre



Aquí se observa que la empresa tiene varios puntos a favor y en relación con su servicio, elemento que ha sido reiterativo, aunque nuevamente se presentan los clientes ansiosos de precios favorables con la calidad que se viene manejando.

## 7. Pregunta de fidelización

Tabla 29. Fidelización

MOTIVO DE COMPRA DE NUESTROS PRODUCTOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
LA EXPERIENCIA	10	77%
LOS PRECIOS	0	0%
LA RESPONSABILIDAD	2	15%
LA PUNTUALIDAD	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 12. Fidelización



Dada la pregunta se observa que la mayoría de estos clientes por tradición y calidad siguen trabajando con la compañía gracias a su experiencia y buen nombre, por lo cual se debe seguir mejorando la responsabilidad y puntualidad, pues los tiempos de fabricación son largos y tediosos.

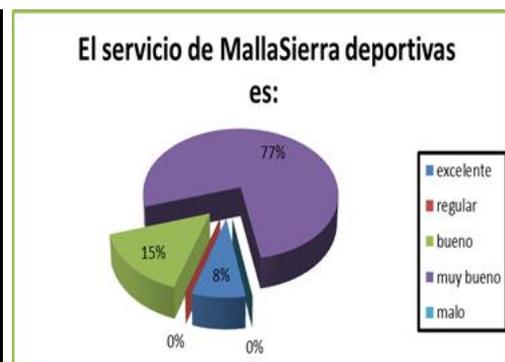
## 8. Pregunta afirmación de servicio

Tabla 30. El servicio

SERVICIO DE MALLASIERRA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Excelente	1	8%
Regular	0	0%
Bueno	2	15%
Muy bueno	10	77%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 13. El servicio



Para esta pregunta se hace énfasis en que el servicio que brinda MALLASIERRA con sus colaboradores y la actitud que tiene con los clientes es grato, además para la compañía ser recordada por sus compradores como una de las mejores en atención y exclusividad es motivo de orgullo y un gran precedente.

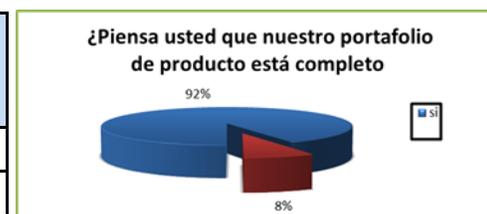
## 9. Obtención de información de portafolio

Tabla 31. Portafolio

PORTAFOLIO DE PRODUCTO COMPLETO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Si	12	92%
No	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 14. Portafolio



El público objetivo que maneja en este momento la empresa se siente acorde con el portafolio de productos para la satisfacción del mercado. Se hace resaltar que en el portafolio actual las redes de protección no se incluyeron ya que es un segmento nuevo que aún no captura la empresa.

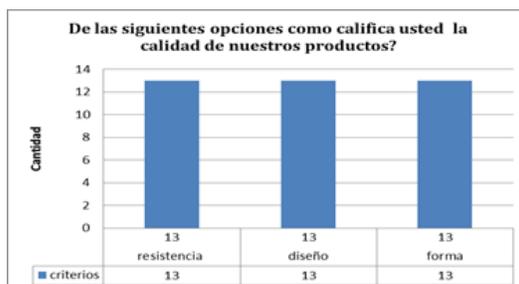
## 10. Calidad de productos

Tabla 32. Calidad

CALIFICA CALIDAD DE PRODUCTOS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Resistencia	13	33%
Diseño	13	33%
Forma	13	33%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 15. Calidad



En definitiva los productos, materia prima e insumos con los que trabajan la empresa son de alta calidad pues sus clientes se sienten conformes con el material comprado.

## 11. Indagación de canales de comunicación.

Tabla 33. Canales de Comunicación

CANALES DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
TELEFONO	9	69%
CORREO	3	23%
PERSONALMENTE	1	8%
POR INTERMEDIARIOS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 16. Canales



Se puede evidenciar que el grupo de compradores de mallas deportivas aun prefiere sentarse a negociar precios y condiciones a tomar decisiones frente a una pantalla sin conocer el detalle del negocio pues no podrían manifestar sus dudas o inconformidad

## 12. Calidad y mejoramiento

Tabla 34. Mejoramiento

LE GUSTARIA RECIBIR UN MEJOR SERVICIO EN	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Cumplimiento de pedido	1	7%
Atención de su vendedor	1	8%
Condiciones de pago	1	31%
Forma de entrega	0	0%
Precios accequibles	8	8%
Adecuaciones de su diseño	1	15%
Según su necesidad	1	31%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 17. Mejoramiento



En estas respuestas se evidencia nuevamente el deseo de los clientes de MALLASIERRA por continuar con un buen servicio y negociar los precios dejando una mejor perspectiva del mismo.

## 13. Panorama de competencia

Tabla 35. Panorama

PIENSA EN OTROS PROVEEDORES	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Si	5	23%
No	8	77%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 18. Panorama



Con esta respuesta se enfatiza la competencia que se está haciendo cada vez más visible para los clientes de mallas deportivas, por lo cual es importante actuar de inmediato frente al estímulo para el comprador y no tener que recuperar mercado luego.

## 13.1. Cualidades de la competencia

Tabla 36. La competencia

QUE DESTACA DE LA COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Precios	8	46%
Puntualidad	2	23%
Variedad	1	8%
Calidad de materiales de fabricación	2	23%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 19. La competencia



Si bien la competencia se da a conocer se siguen prefiriendo trabajos de confianza hechos 100% manuales, con madres cabezas de hogar dedicadas a la elaboración de producto terminado con revisiones altas de calidad y por ello se tiene que dar importancia justa con relación a la amenaza del precio frente a la competencia y su incursión en el mercado.

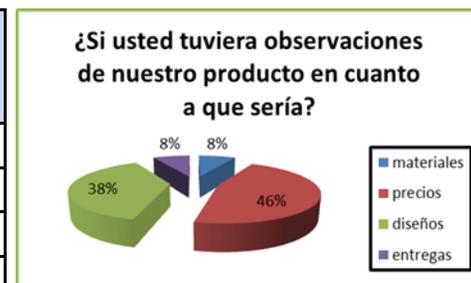
## 14. Mejoramiento de productos

Tabla 37. Mejoramiento

OBSERVACIONES DE NUESTRO PRODUCTO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Materiales	1	7%
Precios	6	31%
Diseños	5	54%
Entregas	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 20. Mejoramiento



Sin querer generar elementos de repetición o reiteraciones, se debe ver que el precio apropiado en los productos el cual puede generar el impulso necesario para cautivar un público mayor e incursionar en otros mercados más competitivos y con nuevos diseños.

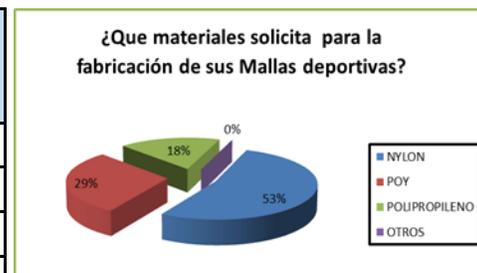
## 15. Producción y desarrollo de material

Tabla 38. Producción

QUE MATERIALES SOLICITA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
NYLON	9	53%
POY	5	29%
POLIPROPILENO	3	18%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 21. Producción



Dentro de los materiales observados que se utilizan en el producto, se observa que el nylon es el más usado y la mayoría de este se utilizan para producir mallas de futbol y microfútbol las cuales son uno de los productos más vendidos por la empresa.

## 16. Enfoque de la estrategia

Tabla 39. Materiales

QUE MATERIALES SOLICITA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Precio	12	0.38
Calidad	3	0.14
Experiencia	5	0.24
Fidelidad	4	0.19
flexibilidad de pagos	2	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 22. Materiales



Según los criterios de compra, se tiene un punto a favor, el cual toma como referencia principal el hecho de que hay aspectos en los cuales se fijan los clientes especialmente como por ejemplo el valor de los productos y que particularmente fue solicitado en esta encuesta.

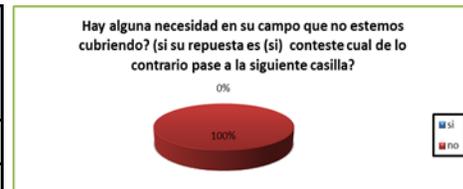
## 17. Complementación de información

Tabla 40. Necesidades

ALGUNA NECESIDAD QUE NO ESTEMOS CUBRIENDO	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Si	0	0
No	13	100%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 23. Necesidades



Los actuales compradores de MALLASIERRA piensan que están cubriendo la totalidad de la demanda que ellos requieren por lo cual se piensa en un nuevo mercado y no se considera que debe haber nuevos requerimientos al respecto.

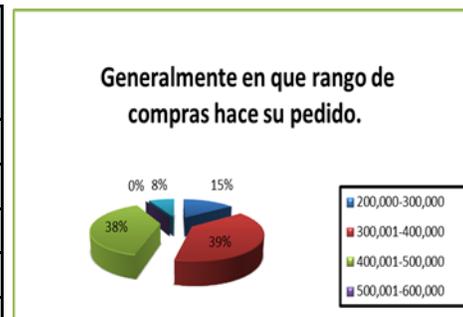
## 18. Ingresos mensuales de compra

Tabla 41. Ingresos

RANGO DE COMPRAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
200,000-300,000	2	15%
300,001-400,000	5	39%
400,001-500,000	5	38%
500,001-600,000	0	0%
600,001-en adelante	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente Autores

Figura 24. Ingresos



Las compras promedio, realizadas por estos clientes, varían en un rango de 300.000 a 500.000 pesos mensuales y quincenales, esto teniendo en cuenta las diferentes modalidades que se manejan.

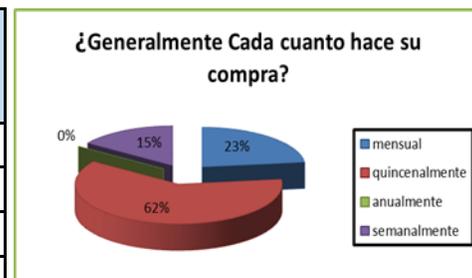
## 19. Promedio de ventas y periodos de tiempos

Tabla 42. Ventas

QUE MATERIALES SOLICITA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Mensual	3	0.23
quincenalmente	8	0.62
Anualmente	0	0
semanalmente	2	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 25. Ventas



En esta tabla se identifica que si bien es un producto de gran duración su compra es constante, por lo cual es fundamental mantener la materia prima suficiente para el cubrimiento de la demanda.

## 20. Producto estrella

Tabla 43. Productos

PRODUCTO QUE MAS SOLICITA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
malla fútbol	5	16%
malla microfútbol	8	26%
malla tenis	3	9%
malla de voleibol	3	10%
malla protección	4	13%
malla baloncesto	3	10%
malla hockey	1	3%
malla de banquitas	1	3%
malla de piscina de pelotas	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>1</b>

Fuente Autores

Figura 26. Productos



Si bien en esta tabla se muestran los productos que produce la empresa MALLASIERRA se tienen algunos que tienen más pedido que otros.

El producto que más genera ventas y por lo mismo al que le debemos prestar atención es la malla de microfútbol seguida por la de fútbol y la de protección son determinantes para la elaboración y proceso de venta de las mismas el tener stock adicional.

## 21. Aumentaría el número de Mallas con la disminución del precio

Tabla 44. Aumento demanda

AUMENTARIA SU COMPRA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
si	12	92%
no	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Figura 27. Aumento demanda



### 21.1 Conclusión del aumento

Tabla 45. Aumento demanda (2)

CUANTAS MALLAS COMPRARIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
1 o 2	4	69%
2 o 3	5	23%
3 o 4	4	8%
Mas de 5	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Figura 28. Aumento demanda (2)



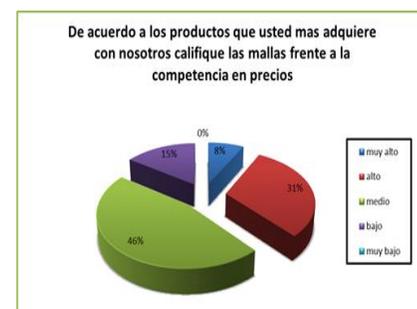
Sería un gran impulso para la empresa la disminución del precio referente al aumento proporcional en las ventas según la indicación de los clientes

Afirmación frente a la estrategia

Tabla 46. Calidad de mallas

QUE DESTACA DE LA COMPETENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA MODERADA
Muy alto	1	8%
Alto	4	0%
Medio	6	15%
Bajo	2	69%
Muy bajo	0	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>1</b>

Figura 29. Calidad de mallas



Fuente Autores

Reafirmando uno de los conceptos que más tendencia creó a lo largo de la encuesta, se encuentra que el precio frente a la competencia, donde los clientes indican que se está en

rango de precios de Alto y Medio, sin mencionar nunca un precio bajo no se puede hacer dado que en la actualidad hay una política actual enfocada en productos de calidad.

### **11.3 CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA**

De acuerdo a la encuesta realizada se infiere que los clientes quieren seguir manejando la misma calidad del producto pues consideran que los productos de la empresa MALLASIERRA, en especial las mallas deportivas son de buena calidad.

De los servicios adicionales ofrecidos por la empresa, el domicilio es clave para el posicionamiento y el cual se debe seguir incluyendo en los beneficios adicionales de la compra

Es fundamental para la empresa su atención y servicio, por lo que se sugiere controlar los procesos, teniendo en cuenta el incremento en el volumen de ventas.

Los clientes quieren seguir siendo atendidos vía telefónica o presencial para sus pedidos y encomiendas pues son muchos los factores que pueden influir a la hora de la compra y no se les facilita en algunos casos el manejo de la web por lo que se sugiere seguir manejando la venta de manera personal.

Los clientes conocen la competencia y resaltan sus precios y algunos optan por ellos, en diferentes categorías de mallas deportivas como voleibol y basquetbol, por lo tanto, hay que manejar precios más competitivos.

Los productos de mayor venta en la empresa son las mallas de microfútbol y fútbol; por consiguiente, el material con el que se fabrican y el de mayor demanda es el hilo POY por lo cual hay que mantenerlo en reserva, dentro de la empresa, todo el tiempo.

Las ventas realizadas oscilan entre 300.000 y 500.000 pesos en un rango no superior a los 15 días calendario.

De esta encuesta se desprenden varios puntos de la estrategia como la promoción el servicio al cliente, la distribución y el manejo de mercancías teniendo en cuenta la investigación de diferentes autores y el manejo del mercado actual.

Finalmente, se observa que el portafolio actual es muy completo para las necesidades de los clientes que atiende en este momento la empresa, no obstante se recomienda incursionar

en nuevos mercados como las mallas de protección en edificaciones para construcción, el cual aún no ha sido explotado por la empresa y ya otras empresas se encuentran ofreciendo el producto lo cual puede permitir una expansión en el mercado y una mejor rentabilidad para la empresa MALLASIERRA.

#### **11.4 CONSOLIDACIÓN DE ANALISIS INTERNO**

A continuación solo se mencionaran algunos de los datos recolectados mas no se realiza un análisis detallado de los datos puesto que estos se encontraran en las propuestas estratégicas para una mayor claridad con la información.

Dado los datos recolectados en donde se encuentran la producción de la empresa y su análisis como: la comprensión del mercado en el que tiene operativamente, los aspectos de producción , la proyección que esta empresa tiene se puede hacer un balance general sobre los objetivos que busca la empresa la cual incluiremos en las propuestas estratégicas que siguen a partir del punto 12 numerado , esto porque es solamente al final, luego del establecimiento de la propuesta que se buscará hacer un balance general y una proyección general de la empresa MALLASIERRA y de los aspectos y falencias que deben mejorarse y que le van a producir un mejor desempeño y una mayor proyección en el mercado.

Cabe anotar que el medio actual en el que se desenvuelven las empresas es el factor determinante para trascender en el tiempo como una entidad exitosa es la habilidad para enfrentar y prever los desafíos de un mundo cambiante. Es por esto que se hace necesario identificar los factores internos y externos más importantes, los cuales afectan de manera positiva o negativa a la organización, dando paso a contrarrestar o aprovechar aspectos sociales, políticos, tecnológicos, económicos, competitivos y geográficos intervinientes en estas.

Como se mencionó en el primer párrafo de este numeral con la información mencionada anteriormente, frente al panorama interno y externo de la empresa, la competencia y el mercado actual dispones de una estructura sólida para tener los resultados esperados por la empresa mediante las siguientes estrategias recomendadas.

## **12. PROPUESTAS ESTRATEGICAS**

A continuación se realizan las propuestas según los objetivos que busca la empresa y se fijan los parámetros básicos de SERNA y su Plan estratégico para llevar el orden de las estrategias planteadas en MALLASIERRA. Por tal razón el primer punto será aclarar lo que busca la empresa como quiere que la vean y como se proyecta a futuro por lo cual se propone según los datos recolectados la misión y visión de la empresa ya que en este momento no se encuentra estipulada y es un parámetro básico de entendimiento con cada uno de los colaboradores para saber quiénes son y hacia dónde van.

### **12.1. MISIÓN**

A través de la elaboración y comercialización de artículos deportivos de confección manual ligados a la artesanía, como las mallas, se busca una eficiente gestión del negocio con presencia permanente y directa en el entorno, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y empleados, garantizando un crecimiento sostenido y la más alta rentabilidad, contribuyendo con el mejoramiento de la calidad de nuestro producto y la calidad de vida de la comunidad en MALLASIERRA.

### **12.2. VISIÓN**

MALLASIERRA se proyecta como un referente profesional el cual va a crecer y expandir nuestro producto a nivel nacional e internacional, logrando un reconocimiento en el sector deportivo por nuestros clientes y grandes industrias a través del cumplimiento en nuestros servicios y la excelente calidad de la materia prima utilizada en la elaboración y manufactura, con base en esto se pretende lograr un crecimiento en infraestructura, tecnificación y mecanismos competitivos que permitan una introducción en el mercado de mallas deportivas de alta categoría para el año 2020.

### **12.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

#### **Integridad**

Actuar con honestidad y liderar con el ejemplo.

#### **Servicio**

Servir con devoción y orientar todo el esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.

### **Responsabilidad**

Obrar con perseverancia para lograr los compromisos, teniendo presente el empleo a madres cabeza de familia, protección de los recursos naturales y el medio ambiente.

### **Calidad**

Un buen trabajo en equipo desde el principio, dar lo mejor y buscar siempre soluciones simples y efectivas.

## **12.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

### **12.4.1. OBJETIVOS**

Posicionar y generar recordación de marca en los actuales clientes y mercado objetivo, por medio del portafolio de MALLASIERRA con los productos existentes, buscando atraer nuevos clientes por medio de la marca e imagen, así se aumentaría las ventas de la empresa, y se estimularía a la fuerza de ventas para lograr las metas establecidas.

### **12.4.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Con esta estrategia se pretende tener un adecuado manejo de los tiempos de respuesta, dentro de los estándares de cumplimiento que debe manejar la compañía para la satisfacción del cliente en sus pedidos y garantizar un orden cronológico en sus procesos.

Figura 30. Proceso de Distribución de MALLASIERRA- Directa.



Fuente: Autores

### 12.4.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA

La distribución se realizará directamente de la empresa al cliente, sin intermediarios, reduciendo el tiempo de entrega y facilitando la comunicación con el cliente. Se ejecutará la labor de la estrategia, manejando la comercialización del producto.

### 12.4.4. TRANSPORTE

La empresa MALLASIERRA, tiene una moto como una opción de transporte para la entrega de pedidos, de acuerdo a volumen y peso, con pedidos superiores se recurre al carro como medio de transporte. Los costos generales para la entrega (transporte), varían según el peso y dimensiones del pedido.

- Moto: Maletines de dimensiones de 80 cms X 60 cms, con un peso máximo de 12 Kilos. Cobra por Maletín empacado \$ 8.000.
- Carro: Maletines de dimensiones de 80 cms X 60, con un peso máximo de 80 kilos. Cobra por Maletín empacado \$ 12.000.

Tabla 47. Costos generales de distribución

COSTOS GENERALES DE DISTRIBUCIÓN			
REFERENCIA	PESO	PRECIO	PRECIO
MALLA DE MICRO	4kilos	Moto- máximo 3 mallas 8.000	Carro- máximo 24 mallas 12.000
MALLA DE FUTBOL	8 kilos	Moto- máximo 2 mallas un juego 8.000	Carro-máximo12 mallas en juegos 12.000
MALLA DE VOLEIBOL	2 kilos	Moto- máximo 6 mallas 8.000	Carro- máximo 48 mallas 12.000
MALLA DE TENIS	4 kilos	Moto- máximo 3 mallas 8.000	Carro- máximo 24 mallas 12.000
MALLA DE HOKEY	5 kilos	Moto- máximo 2 mallas 8.000	Carro- máximo 22 mallas 12.000
MALLA DE BALONCESTO	500 gramos	Moto-máximo 24 mallas 8.000	Carro- máximo 190 mallas 12.000

MALLA DE PROTECCION	3 kilos	Moto- máximo 4 mallas 8.000	Carro- máximo 32 mallas 12.000
MALLA DE PISCINA DE PELOTAS	6 kilos	Moto- máximo 2 juegos 8.000	Carro- máximo 15 juegos 12.000

Fuente: Autores.

La distribución se realizara por una persona contratada que está capacitada para manejar la logística del producto a su destino final. Él se encargará de que el producto llegue en excelentes condiciones a su comprador (destino final), quien verificará y firmará el recibido del 50% final.

Los términos del contrato de compra y venta se pactarán dependiendo del volumen de compra, acordado en el momento del cierre del negocio. Para esto se tienen en cuenta las políticas de venta de la empresa MALLASIERRA.

Los compradores son empresas micro y pequeñas empresas, las cuales son empresas Unipersonales, quienes se dedican a la prestación de servicios del sector deportivo–recreativo y de seguridad industrial.

**12.4.4.1. Transporte de mercancías:** En la colocación de la carga transportada hay que tener en cuenta, como norma general, que ésta debe disponerse y sujetarse de tal forma:

- Que evite la caída total o parcial de la misma, su desplazamiento o su arrastre por la calzada.
- Que no comprometa la estabilidad del vehículo.
- Que no produzca ruido, polvo u otras molestias que puedan evitarse.
- Que no oculte los dispositivos de alumbrado o de señalización luminosa, las placas o distintivos obligatorios o las advertencias manuales de sus conductores.

Los automóviles únicamente pueden transportar personas, equipajes o bultos pequeños. Si hay necesidad de transportarlos en el interior del vehículo sobre los asientos traseros, deben colocarse de manera que no disminuyan la visión hacia atrás del conductor y que no puedan salir proyectados contra los ocupantes del vehículo, en caso de frenado brusco o accidente.

**12.4.4.2. Dimensiones-pesos del vehículo y su carga:** La longitud, altura, ancho, peso total del vehículo y la carga no debe sobrepasar nunca la máxima establecida en la reglamentación:

a) ANCHO MÁXIMO (sin espejos) 2.60 mts. Para todo tipo de vehículo.

b) ALTURA MÁXIMA:

- Transporte de carga en general 4.10 mts.

- Ómnibus de 4.10 a 4.30 mts.

- Contenedores 4.65 mts.

c) LONGITUD MÁXIMA entre parachoques

- Camión Simple 12.30 mts.

- Remolque 10.00 mts.

- Camión remolque 23.00 mts.

- Semi-remolque 14.00 mts.

- Tracto camión remolque 20.50 mts.

- Ómnibus de 13.20 a 27.00 mts.

Los bultos y equipajes deben ir en la maletera del vehículo.

No se debe olvidar que el reparto de peso de la carga debe, en lo posible, orientarse a que su punto de gravedad esté lo más bajo posible.

### **Presupuestos, Responsables y desarrollo de la gestión de ventas y distribución.**

Tabla 48. Presupuestos, responsables y costos de la gestión de ventas y distribución.

<b>DESARROLLO DE LA VENTA</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE Y FECHA</b>
Asesoría al cliente	Conversar con el cliente del tipo de mallas que solicito, los materiales y dimensiones que se requieran.	Gerente de Ventas
Cotización de Mallas	Enviar la cotización formal por medio electrónicos o personalmente, para que el cliente se entere de las condiciones de pedido.	Asesor comercial
Orden de compra	La empresa le solicita al cliente la orden de compra donde, se especifique la fecha y hora de entrega, la cantidad del pedido, el monto de este mismo y confirmar el anticipo.	Gerente y asistente comercial

Producción de pedido	Se elabora el pedido tal cual el cliente lo requiere, se termina y se dialoga con el cliente para que se recoja o se lleve a domicilio el pedido.	Asesor Comercial
Entrega, cobro y postventa	Se contrata el servicio de transporte para el lote de cerdos solicitado. Se realiza la entrega del producto, al mismo tiempo se recibe el pago o se firman los documentos correspondientes para un crédito. Se realiza posventa continuamente para mejorar el servicio y los productos.	Asesor comercial

Fuente: Autores

## **12.5. ESTRATEGIA DE PRECIO**

### **12.5.1. OBJETIVOS**

Incrementar los volúmenes de ventas bajando los precios de manera competitiva, con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la empresa y satisfacer la necesidad de los clientes.

### **12.5.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El costo total es obtenido a partir del costo unitario de venta, que es igual para la diversidad del portafolio de MALLASIERRA. Se maneja una tasa de oportunidad de 60%, el cual define el precio de venta unitario es muy bueno.

Estos resultados de investigación, indican que la empresa MALLASIERRA, está manejando precios competitivos y, por consecuencia, los clientes se encuentran satisfechos con los costos de los productos que maneja la empresa, porque la política de la empresa no es de precio sino de resistencia y experiencia de los productos de MALLASIERRA, sin embargo para dar a conocer el producto a más clientes y fidelizar los existentes la empresa tiene la capacidad para un margen flexible hasta del 40% es su rentabilidad parcial unitaria con el fin de incrementar sus ventas.

Tabla 49. Tabla de la utilidad parcial del 40%

Tipo de malla	Peso (kg)	Costo unitario de venta	Margen de utilidad parcial	Precio de venta de Mallasierra
<b>Microfútbol</b>	4	\$ 42.480	40%	\$ 67.968
<b>Fútbol</b>	8	\$ 81.230	40%	\$ 129.968
<b>Voleibol</b>	2	\$ 47.355	40%	\$ 75.756
<b>Tenis</b>	4	\$ 131.150	40%	\$ 209.840
<b>Baloncesto</b>	1	\$ 12,030	40%	\$ 19.248
<b>Protección</b>	3	\$ 20.000	40%	\$ 32.000
<b>Piscina de pelotas</b>	3	\$ 60.000	40%	\$ 96.000
<b>Hockey</b>	5	\$ 66.630	40%	\$ 106.608
<b>Banquitas</b>	3	\$ 22.630	40%	\$ 36.208

Fuente Autores.

La estrategia de precio tiene como fin posicionar la marca como una de las más competitivas en el mercado, ofreciendo mallas de calidad al mejor precio del mercado, de esta manera se busca:

- Multiplicar un volumen sustancial de ventas
- Alcanzar una gran participación en el mercado meta
- Captar nuevos clientes que sean sensibles al precio

La forma de alcanzar esta estrategia, es bajar el precio de acuerdo a la ordenación de costos, que resulta siendo competitivo y muy productivo para la empresa.

Con la prioridad de la estrategia de precio se busca multiplicar la cantidad de unidades vendidas para compensar la disminución del precio que tiene como objetivo la introducción de nuevos clientes a la empresa generando mayores utilidades y posicionando a la empresa en una rentabilidad sostenida a futuro dando un claro ejemplo encontramos:

Por una malla que se ganan en promedio hasta el 60% en su venta dejándolo de una manera más clara con un ejemplo ilustraremos lo que se va a lograr para la empresa MALLASIERRA.

Costo unitario 42.480 malla de microfútbol

Precio actual de venta \$81561 ganancias 60% unidades vendidas 3 total \$ 244.683

Precio sugerido 42480 Ganancia 40% unidades vendidas 9 totales \$ 382.320

Tabla 50. Precio sugerido

Estrategia	COSTO	Precio de venta	Unidades vendidas
Anterior	\$ 42.480	\$ 81.561	3
Sugerida	\$ 42.480	\$ 67.968	9

Costo total	Fabricación total	Utilidad parcial	Utilidad final
42480*3	127.440	244.683	117.243
42480*9	382.320	611.712	229.392

Con un claro y sencillo ejemplo se evidencia que se tendrá el doble de ganancias y el triple de clientes por lo cual desde todo tipo de vista es el mejor ajuste y lo que necesita la empresa para su crecimiento.

Como se aprecia en la gráfica el objetivo es claro incrementar sus utilidades finales hasta en un 54% con respecto a las actuales capturando mercado generando posicionamiento e incrementando su capacidad productiva, por lo cual se tiene seguridad en el planteamiento elaborado hacia la empresa MALLASIERRA y a través de este proyecto estratégico se espera mejorar su funcionamiento e incrementar su rentabilidad y utilidades según los intereses de la empresa con lo cual se espera la aprobación de la misma para su puesta en práctica.

### 12.5.3. CONTROL DE PRECIOS

Lo que se quiere mostrar es que la disminución del precio está dentro de los marcos legales de control y cumplimiento de las empresas, con lo cual se puede aplicar el descuento apropiado sin recurrir en ninguna sanción. El control de precios está a cargo principalmente del Ministerio de Industria, Turismo e Integración y Negociaciones, cuya finalidad es la de agrupar a los consumidores para la defensa de sus intereses, para luchar contra el incremento del costo de vida y para fomentar la productividad en general.

El ministerio de industria, turismo e integración y negociaciones comerciales internacionales supervisa la producción de los bienes manufacturados en el país, dicta y exige el cumplimiento de las normas técnicas pertinentes y sin perjuicio de las atribuciones de otros ministerios, supervisa, la calidad de los productos industriales, conforme el Art. 17 de la constitución. E otros artículos se encuentra que:

Art.19.- El Ministerio de Industria, Turismo, e Integración Supervisa la Producción de los bienes manufacturados en el país, dicta y exige el cumplimiento de las normas técnicas Pertinentes y, sin perjuicio de las atribuciones de otros ministerios, supervisa la calidad de productos Industriales, alimenticios, Químicos, farmacéuticos y biológicos, conforme al artículo 17 de la Constitución.

Artículo20.- Corresponde al Ministerio de Industria, Turismo e Integración, asegurar la normal actividad del mercado de productos manufacturados y de los insumos requeridos por ellos. Así como aplicar, conforme a ley, los sistemas de regulación y control de precios de los productos industriales manufacturados en el país de acuerdo, con el artículo 3º de la presente Ley, especialmente para los productos de consumo popular.<sup>2</sup>

Periódicamente el Gobierno emite el índice de precios del productor (IPP) es un indicador de la evolución de los precios de venta del productor, correspondientes al primer canal de comercialización o distribución de los bienes transados en la economía.

El Índice de precios al consumidor (IPC), permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Colombia.

#### **12.5.4. CONDICIONES DE PAGO**

En este apartado se busca hacer un breve análisis de las formas de pago que se encuentran en la empresa MALLASIERRA y las cuales manejan de forma abierta y con determinados clientes, con quienes ya se tiene antigüedad o un comportamiento estable, así como formas regulares con los clientes nuevos, en este caso de contado.

En cuanto a las condiciones de pago manejan las siguientes modalidades:

- *Contado*

Los clientes deberán cancelar su compra en efectivo al momento en que el producto es entregado. Reciben cheques emitidos por el cliente al portador o a nombre de la empresa (los cheques son recibidos previo conocimiento del cliente). Se permiten las transferencias electrónicas con confirmación inmediata. Consignaciones bancarias.

- 50% y 50%

El cliente efectúa el 50% de anticipo del pedido y el restante 50% lo pagará en contra entrega del pedido al recibirlo.

- *Crédito*

La empresa ofrece crédito de 15 y 30 días a los clientes antiguos de MALLASIERRA con el respaldo de la factura y firma de las respectivas empresas.

Tabla 51. Descuentos por volumen de compras

CANTIDAD	DESCUENTO
Por compras superiores a 300.000	0.3%
Por compras superiores a 500.000	0,5%
Por compras superiores a \$1.000.000 hasta \$5.000.000 millones	10%

Fuente: Autores.

## 12.6. ESTRATEGIA DE VENTAS

A continuación se hará una descripción dirigida o encaminada al desarrollo de una propuesta que permita establecer la mejor opción de mercadeo en la empresa MALLASIERRA y la cual se describe desde sus mismos objetivos. Para lograrlo, se busca comprender la forma en que opera el mercado, las formalidades de pago que se manejan y que han sido descritas arriba y, por otro lado, con la proyección y las posibles opciones de crecimiento que se pueden dar en esta.

### 12.6.1. OBJETIVOS

- Lograr aumentar las ventas a partir de la persuasión hacia el cliente.
- Incrementar la frecuencia y la cantidad de ventas.
- Alcanzar mayores ventas mejorando la relación con proveedores y clientes potenciales.
- Disminuir la temporalidad de las ventas: buscar romper con las tendencias de temporadas para tener un tráfico estable y fluido.

### **12.6.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia de la empresa cuenta con una estructura firme, ya que no manejan intermediarios, es decir, manejan ventas B2B (business-to-business) y esto permite asesorar a los clientes con una mayor prioridad a sus necesidades.

De esta manera atraer la atención del cliente es aumentar el interés a través de la demostración de las ventajas y beneficios del producto.

### **12.6.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS**

La presente se divide particularmente en políticas y técnicas de venta, las cuales se definen de la siguiente manera:

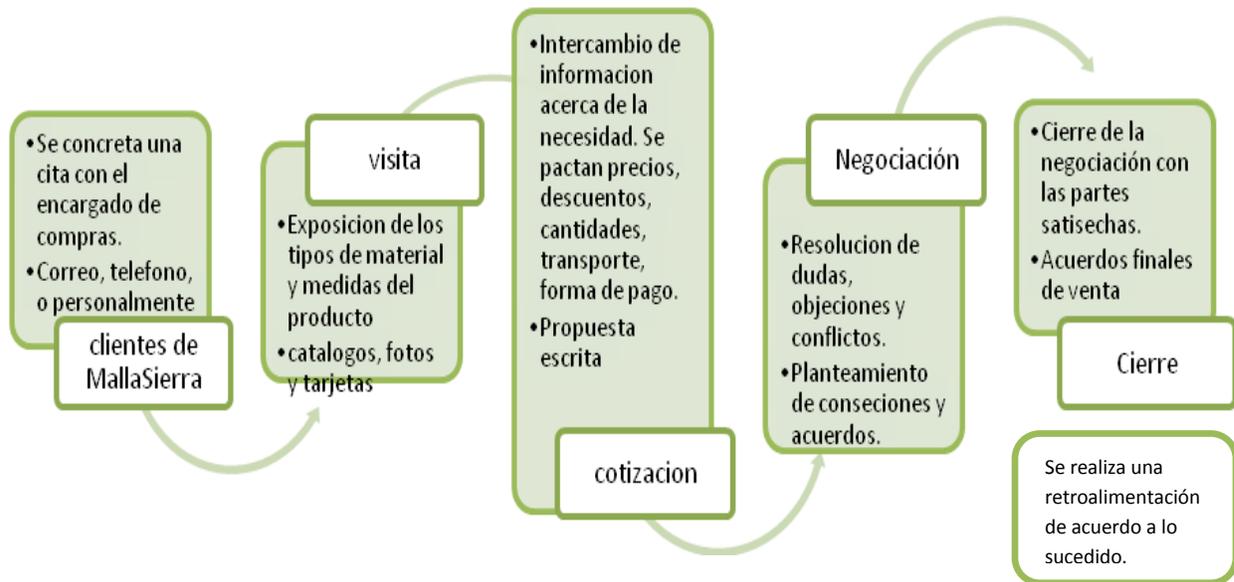
#### **12.6.3.1. Políticas de ventas**

- No se otorgará crédito a un plazo mayor de 30 días.
- Se hará descuento por monto de ventas.
- Si el producto presenta deficiencias técnicas, se cambiará el producto
- Los servicios adicionales a la venta tienen un sobre costo.
- No se acepta reclamos sobre la venta sin los documentos correspondientes y las marcas estipuladas por la empresa.

#### **12.6.3.2. Técnica de ventas**

A continuación una breve descripción de esta técnica con todas sus particularidades y de forma práctica:

Figura 31. Descripción de la técnica de ventas para la empresa



Fuente: Autores.

#### 12.6.4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL VENDEDOR

Determinar específicamente las necesidades de la empresa y la forma en que se deben promocionar no solo algunos de los productos que esta posee y comercializa sino la manera de presentar adecuadamente todo el portafolio de servicios de MALLASIERRA, son parte de las funciones que un vendedor debe transmitir a los clientes, además de entender sus necesidades y darles justamente aquello que requieren, así como promocionar los demás productos y abrir la puerta a futuras conexiones. A continuación, un breve análisis de este perfil, elaborado por la empresa.

Tabla 52. Perfil y funciones para el cargo comercial

<b>Objetivos del Cargo</b>	<b>Definir la estrategia comercial del área velando por la alineación de esta con los objetivos organizacionales y el beneficio de la Empresa.</b>
<b>Formación</b>	Tecnólogo o profesional en Mercadeo.
<b>Experiencia</b>	Mínima de 2 años en el manejo y dirección de mercadeo en empresas reconocidas y similares dentro de sector.
<b>Entrenamiento</b>	Para desempeñar el cargo se requiere de un proceso de inducción y capacitación sobre el conocimiento y manejo del negocio de 3 meses.
<b>Habilidades</b>	Capacidad analítica. Excelente comunicación. Organización y excelente manejo del tiempo. Capacidad de persuasión, excelente negociador Manejo de técnicas adecuadas de motivación.
<b>Esfuerzos</b>	El cargo exige una gran habilidad mental, concentración y lucidez. Físico: El cargo exige esfuerzo físico en temporadas debido a los largos desplazamientos, necesarios para el logro de los objetivos.
<b>Funciones</b>	Preparación de las ofertas técnicas y comerciales Realiza la revisión de los contratos (pedidos) antes de su distribución. Mantiene contactos con el Cliente, informándole sobre modificaciones o no conformidades que afecten al contrato aprobado. Coordina el Servicio de Postventa Gestiona las Reclamaciones de Clientes, informándoles de los resultados obtenidos Periódicas y Ocasionales Dirección de Compras Emite las Órdenes de Compra a los Proveedores Aceptados Propone al Director Calidad la evaluación de nuevos proveedores Participa, junto al Director Calidad, en la evaluación de los proveedores.

Fuente: Autores.

### 12.6.5. MARKETING DIRECTO

Mantener una comunicación directa con los clientes actuales, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones formales con ellos. Las herramientas a utilizar son el teléfono, correo electrónico, fax, e Internet.

Dar a conocer la empresa a nuevos clientes por medio del evento y la publicidad, de esta manera captar su atención e informar los productos.

Tabla 53. Actividad, responsables y presupuesto para la estrategia de venta Rueda de Negocios

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE Y FECHA
PREPARACIÓN PARA EL EVENTO	Rueda de negocios Alquilar sitio no mayor de 3*3 metros se tendrán dos asesores comerciales en el punto y un gerente de oficina.	Gerente General y Comercial Enero 25 al 15 de 2016
EVENTO	Se expondrán cada una las características de los productos, por qué se destacan de los demás y la fuerte tradición de la empresa en sus años de funcionamiento. Entrega de portafolio de productos y referencias para las respectivas compras y sierres de negocios.	Asesor comercial Febrero 1 y 2 de 2016
	Recopilación de datos de la asistencia.	Asesor comercial Julio 5 de 2016
	PRESUPUESTO PARA LA ACTIVIDAD	\$ 900.000

Fuente: Autores.

## 12.7. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

### 12.7.1. OBJETIVOS

Incrementar las ventas y la cantidad de los clientes potenciales y fidelizar los reales a partir de la Preventa y Posventa mediante el uso de material POP, diseñado para dar a conocer el portafolio, beneficios y características e imagen corporativa de la empresa.

### 12.7.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA - PUBLICIDAD MATERIAL POP

Lanzamiento de material pop (tarjetas de presentación, folletos portafolio, portafolio, volante de ofertas), con los clientes actuales y potenciales, por medio del asesor comercial mediante visitas empresariales.



Se obsequiarán productos y se harán descuentos y promociones según la cantidad de productos que adquieran.

Descuento del 10 % por las compras superiores a \$300.000 mil pesos.

Obsequios por la compra de 2 juegos de malla para futsal y que consistirá en el regalo de 2 pares de malla para baloncesto.

Promoción por la compra de una malla para protección obtenga el 20% en la guaya.

### 12.7.3. MERCHANDISING DE PRESENTACIÓN

Pretende presentar de la forma más atractiva posible el producto, en la forma adecuada, en el lugar más apropiado y en la cantidad correcta.



*“Lleve 2 mallas de voleibol y la tercera se la obsequiamos”*

### 12.7.4. PUBLICIDAD

La empresa MALLASIERRA se encuentra en el período de crecimiento, con vida en el mercado deportivo, en aumento según la economía del país, tanto para el sector en mención como para el sector industrial de fabricación, por lo cual es necesario y se requiere generar recordación de la marca constantemente, con el fin, de facilitar el acercamiento con el cliente objetivo.



### 12.7.5. PÚBLICO OBJETIVO

La publicidad va dirigida al mercado objetivo y al mercado actual, el cual se conforma de empresas dedicadas a la prestación de servicios deportivos-ocio y recreativos, quienes actualmente se reconocen como unipersonales, e. U y empresas dedicadas al sector industrias de parques en la ciudad de Bogotá.

### 12.7.6. COPY STRATEGY

Se emplearan los diferentes medios de comunicación para difundir las características, beneficios y diferenciador.

Redes sociales: en el perfil de facebook “mallasierra sas” se encuentra la descripción general de la empresa y el portafolio de productos (galería de fotografías del producto), donde se visualizan las características y beneficios, diferenciador y valor agregado, las instalaciones y la estructura organizacional.

El sitio web no tiene un Hosting Propio pero se halla en <http://mallasierrasas.jimdo.com/>



Inicio: Banner repetitivo de la empresa

Logo, eslogan y botones acceso

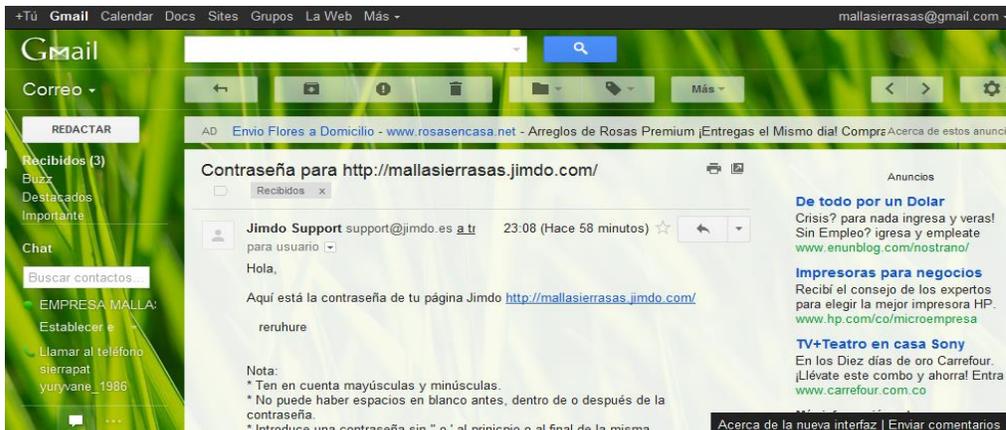
Mención Bienvenidos a Nuestro Web Side Mallasierra .



Misión, Visión, Políticas de Calidad y Portafolio



Descripción y ubicación de la empresa en la ciudad, con información de contacto como; Email, Dirección de la fábrica, Teléfonos fijos y celular de contacto, pagina web. Em@il Empresarial



El correo empresarial permite mantener una comunicación externa con el cliente, con el fin establecer un elemento de recordación en relación con la marca MALLASIERRA, ya que en este sector se da que las empresas son unipersonales.

### 12.7.7. IMAGEN DEL CONSUMIDOR

Son empresas ubicadas en el sector deportivo público o privado las cuales necesiten mallas y redes deportivas de todo tipo como:

- De seguridad,
- Mallas de futbol,
- Micro,
- Tenis, etc.

#### Cronograma de actividades

Tabla 54. Cronograma de actividades - responsables y presupuesto

<b>TIPO DE PROMOCIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>ENCARGADO Y fecha de realización</b>
<b>Lanzamiento de material pop</b>	(tarjetas de presentación, folletos portafolio, portafolio, volante de ofertas)	Material pop 400.000	Director de mercadeo 21/01/16 hasta 21/02/16
<b>Redes Sociales</b>	MALLASIERRA. donde se visualizan las características por productos, beneficios, diferenciador y valor agregado y de las instalaciones, estructura organizacional	Precio de pauta en redes sociales y diseño de página con nuestros conocimientos en Justin gratuitos.	Director de publicidad 10/04/16  Fechas solo de modificación y actualización de la página semestral
<b>Aviso Clasificado En Planeta Colombia</b>	Se describe brevemente la actividad de la empresa, la ubicación, teléfonos de contacto, e hipervínculo	Pauta anual en páginas amarillas 800.000 mil pesos	Director de mercadeo 7/04/16

	con el sitio web.		
<b>Cuña radial</b>	Ubicar todo tipo de empresarios ya que se encuentran en los distintos tipos de emisoras radiales tanto para jóvenes como para adultos con nuevas empresas y posicionarnos en el público objetivo ya obtenido generando confianza y garantía.	Pauta radial y diseño de la puta 800.000 aproximada según horario y fecha del lanzamiento	Director de publicidad

Fuente: Autores.

## 12.8. ESTRATEGIA OFERTA DE VALOR

### 12.8.1. OBJETIVOS

Al crear una oferta de valor donde sus clientes se vean interesados y con disposición frente al propósito de la creación de empleo, con productos fabricados artesanalmente por madres cabezas de hogar con dedicación y tiempo en sus productos como son Mallas o redes deportivas, se logra una ventaja frente a la competencia con el objetivo del aumento de las ventas. Algunas de las ofertas de valor a utilizar y resaltar son:

### 12.8.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- **Mejor Material:** Los Materiales e insumos que se utilizan son 100% fibra de Nylon y Poy, estos materiales tienen mayor preferencia por sus características de resistencia para el manejo en el canal para las empresas dedicadas a Sector deportivo-recreativo.

- **Experiencia en el mercado:** Debido a que la empresa MALLASIERRA, cuenta con experiencia en el sector deportivo, permite tomar decisiones adecuadas e innovación en el proceso de fabricación de sus productos.

- **Rapidez en la Entrega:** El proceso de compra y distribución es eficiente por la logística manejada, reduciendo el tiempo de entrega y garantizando la materia prima para sus procesos.

- **Mejor valor por su dinero:** Gracias a los procesos manejados con eficiencia en los recursos, logística, áreas, auditoría de calidad del producto, se brinda un mayor valor agregado del producto y rentabilidad de la canal de deportivo.

Lo que se quiere mostrar a los clientes son las cualidades de los Mallas-Redes deportivas en cuanto a rendimiento en canal. Estas características se encuentran en cada ficha técnica y son verificables por los clientes.

Promesa de valor del producto: Fabricar el producto con materiales 100% nylon y 100% Poy.

### **12.8.3. CARACTERISTICAS PARA ESTA ETAPA**

- a. Usar las diversas ventajas reales del producto como son la materiales, la diversidad de portafolio y el precio para su cliente meta.
- b. Establecer una identidad de marca para los productos muy clara, por medio de la publicidad orientada a la imagen como por ejemplo: páginas amarillas.
- c. Optimizar recursos del producto mediante actividades de promoción comercial.
- d. Mantener un control de calidad en el producto y así asegurar la satisfacción del cliente.

### **12.8.4. BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR**

1. Producto con precios competitivos
2. Servicio personalizado para instalación de mallas.
3. Útil en escenarios deportivos y de protección.
4. Brinda seguridad y genera una buena apariencia.
5. Materiales adecuados y resistentes.
6. Convicción: Al mostrar la empresa y las fichas técnicas de los productos, le brinda al cliente la seguridad de comprar Mallas para redes deportivas.

## Cronograma de actividades Producto

Tabla 55. Cronograma de actividades del producto

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE Y FECHA
Compruebe la entrega	Llamada telefónica: el mismo día de la entrega. Asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.	Comercial
		marzo 5 de 2016
Compruebe la instalación	Regularmente realizar visitas al cliente, La presencia de alguien de la empresa demuestra al cliente que se le está dando un trato especial, que él apreciará y tendrá en cuenta siempre.	Asesor comercial
		Dos veces al mes
		Agosto 10 2016
Capacitación personal al	Se realizará capacitación mensualmente para saber atender quejas, reclamos, pedidos o información a nuestros asesores comerciales y servicio de atención al cliente.	Gerencia y directora comercial
		Una vez al mes
		Febrero 12-2016
	PRESUPUESTO PARA LA ACTIVIDAD	\$1'000.000

Fuente: Autores

## 12.9. ESTRATEGIA DE SERVICIO

### 12.9.1. OBJETIVOS

Generar satisfacción en los clientes a partir del mejoramiento en la atención y dedicación frente a nuestro cliente interno otorgándole mayor credibilidad y reconocimiento a la empresa.

### 12.9.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tiene como objetivo el mejoramiento del servicio según las necesidades del cliente desde la revisión del servicio de venta y posventa afianzando cada uno de sus pasos y las posibilidades de mejor, para lograr estructurar un manual adecuado a los procesos de venta con el fin de mejorar los tiempos y tener claridad en el proceso realizado en las ventas de cada cliente y sus diferentes productos.

### 12.9.3. SERVICIO POSVENTA

Una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho, esto dependerá del desempeño percibido del producto en la entrega de valor, en relación a las expectativas del comprador.

### 12.9.4. Situación planteada

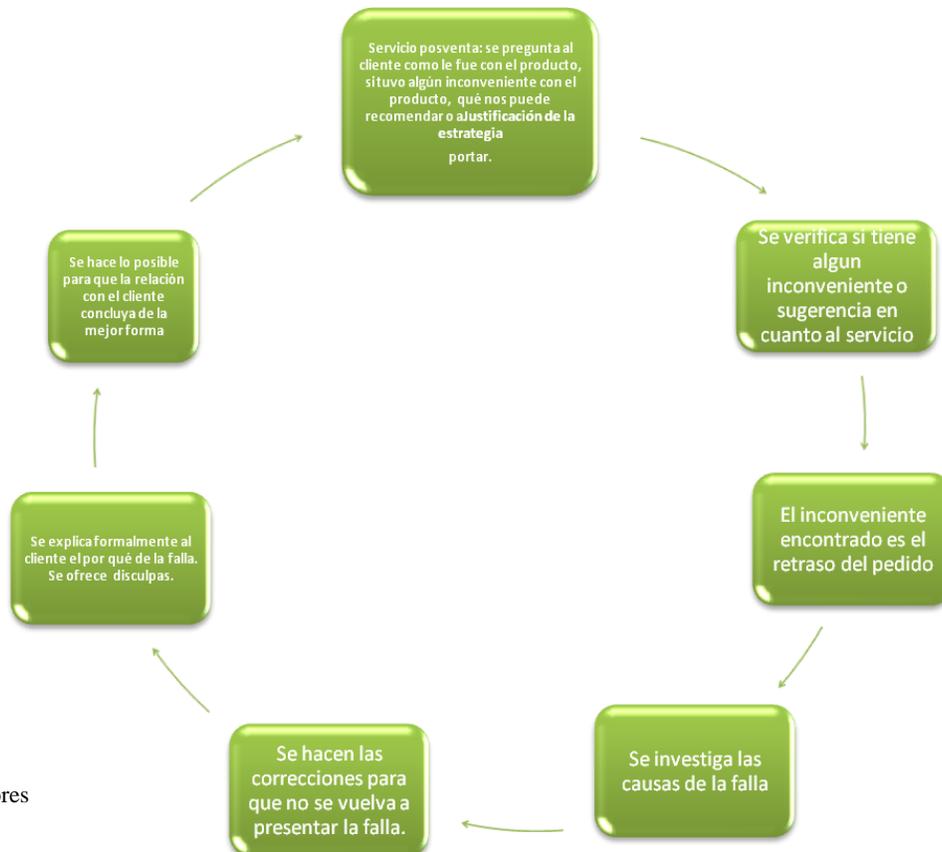
Figura 32. Situación planteada



Fuente: Autores

### 12.9.5. CICLO

Figura 33. Ciclo estratégico de servicio posventa



Fuente: Autores

### 12.9.6. TRIÁNGULO DE SERVICIO

Figura 34. Triángulo de servicio



Fuente: Autores.

Es un vínculo alrededor del cliente, corrigiendo cada inconveniente e inquietudes, y buscando una mejora continua en la relación.

Parte de una estrategia planteada para las relaciones de la empresa y sus clientes, busca maximizar la satisfacción del cliente.

Los sistemas técnicos a utilizar son los medios de comunicación como el teléfono, son sistemas que permiten mayor contacto con los clientes.

El correo e-mail es utilizado para el envío de información acerca de los productos y de la empresa sin necesidad de trasladarse hasta el lugar del cliente.

Por otro lado, en el sitio web en el link de “contáctenos” podrán enviar sus sugerencias, quejas o reclamos acerca del producto, o el servicio el cual llega directamente al correo de la empresa y será contestado de forma inmediata.

El sitio web, o en las redes sociales de Facebook o Twitter se puede ver en cualquier parte del mundo esto es una gran ventaja ya que se pueden comunicar o contactar desde otro país, la empresa que esté interesada en los productos. El sitio web y los perfiles describen la empresa, se presentan los productos, y facilitan el contacto con los clientes. Estas herramientas están descritas a profundidad en el Capítulo 10 Estrategias de promoción.

Estar siempre en contacto con los clientes ya sea telefónico o personal y ayuda a profundizar en sus necesidades y diseñar nuevas estrategias para satisfacerlas.

Si el producto presenta deficiencias técnicas, se reconocerá un porcentaje por el defecto o se cambiará el producto después de realizar una investigación en cuanto a las fallas o defectos del producto, ya que lo primordial para la empresa es la satisfacción del cliente y que vuelva a comprar; se realizaran las correcciones correspondientes en el proceso para reducir el riesgo de incumplimiento.

No se aceptan reclamos sobre la venta sin los documentos correspondientes y las marcas estipuladas por la empresa.

### **12.9.7. ESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE VENTA**

Los anteriores son métodos que se crean para evaluar la calidad del servicio prestado y del producto; en la actualidad no existe un procedimiento que determine medir la satisfacción del cliente y MALLASIERRA, debe otorgarle la suficiente importancia a este aspecto en aras de un crecimiento en el mercado, a continuación se determinará cada uno de los pasos a seguir para llegar a conseguir el cliente objetivo y real.

- **Cliente Objetivo.**

**Prospección:** Investigación de mercado objetivo, (ubicación, actividad económica, tamaño etc.), mediante el directorio de páginas amarillas de Bogotá, tanto físico, como virtual y las páginas de difusión.

**Segmentación:** Perfil de cliente, características y criterios principales convenientes para la empresa.

**Selección de tipo de empresa objetivo:** Empresas pequeñas y microempresas, ubicadas en Bogotá D.C, dedicadas a la fabricación de estructuras metálicas para parques recreativos.

**Evaluación y Valoración:** Criterios del cliente en cuanto a viabilidad de la venta.

**Preparación y Agendamiento:** Preparación de la visita y la venta, elaboración de la propuesta de venta de forma concreta.

- **Cliente :** Cliente identifica sus posibles proveedores de Mallas deportivas, mediante directorio de páginas amarillas de Bogotá, tanto físico, como virtual y las páginas de difusión.

El cliente real solicita agenda y una asesoría: Solicita una asesoría del tipo de Malla que se fabrica, material y medidas. Puede ser personalizada o por teléfono.

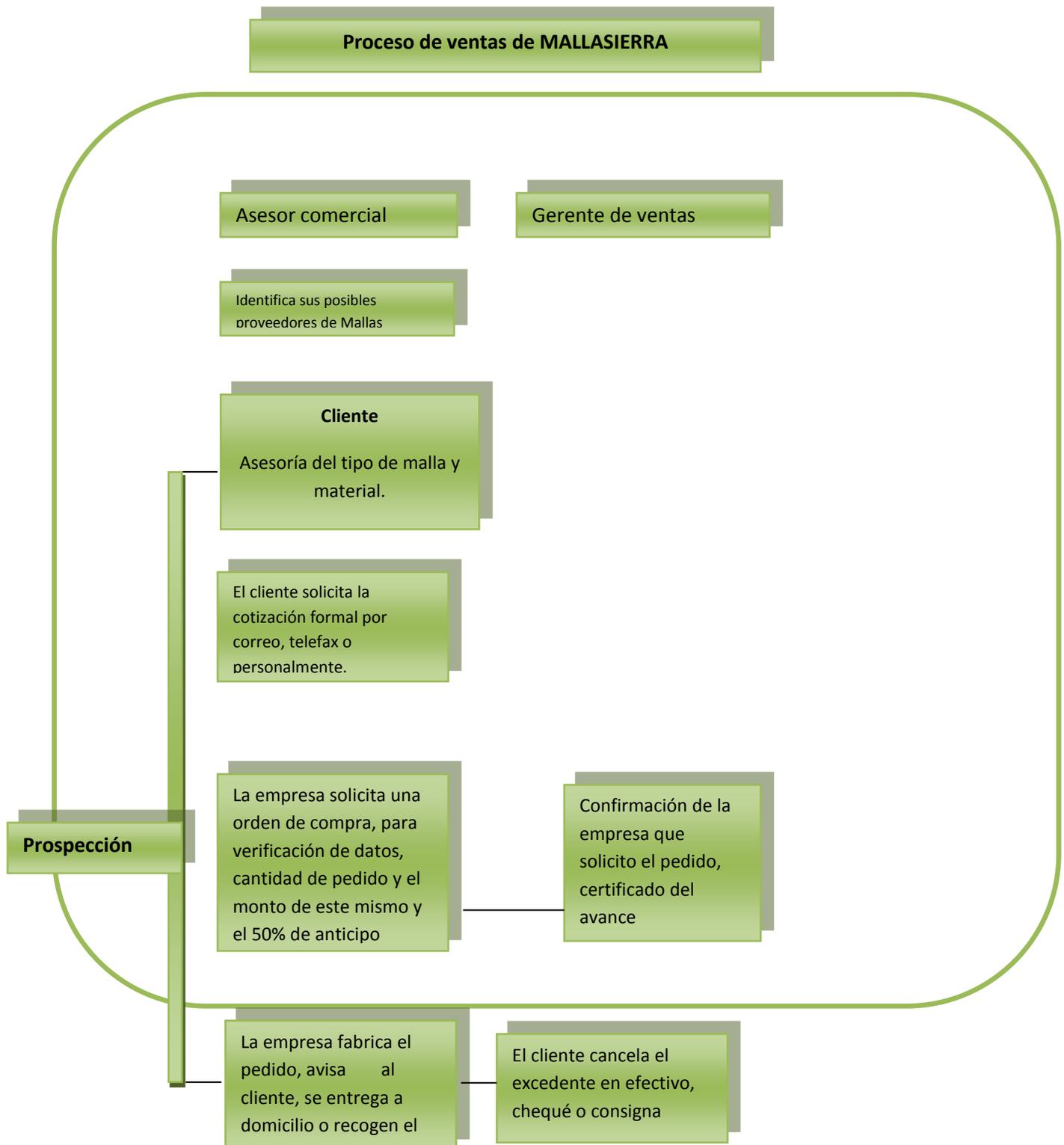
Cliente Solicita una cotización vía telefónica, email, o personalmente.

MALLASIERRA, solicita una orden de compra para verificar datos, tiempo de entrega, cantidad de mallas y el monto del pedido y el 50% de anticipo.

MALLASIERRA, fabrica el pedido, llama al cliente verifica si lo recogen o se les ofrece el servicio a domicilio.

EL CLIENTE, cancela en efectivo, en cheque o en consignación.

Figura 35. Proceso de venta MALLASIERRA



Fuente: Autores.

### 12.9.8. MATRIZ ANSOFF

Esa herramienta de marketing muestra cuatro opciones de crecimiento que sirven para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de la empresa. Esta matriz describirá la mejor opción estratégica, posicionando las mismas, según el análisis de los componentes principales del problema estratégico, que tiene en este momento la empresa de MALLASIERRA.

Serna (2003), por su parte indica que el análisis vectorial de crecimiento “examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Tiene su fundamento en el análisis producto-mercado que introdujo ansoff”.

Tabla 56. Matriz ANSOFF

	CONCEPTOS	PRODUCTO	
		Existente	Nuevo
MERCADOS	Existente	Estrategia de Penetración de Mercados: Incrementar la participación de mercado entre los clientes existentes.	Desarrollo de Producto de mallas de futbol -tenis para clientes existentes.
	Nuevo	Desarrollo de Mercados atracción de nuevos clientes hacia productos ya existentes como son las mallas deportivas microfútbol, futbol, voleibol, baloncesto, Banquitas, tenis, hockey, piscina de pelotas y protección.	Diversificación  Incrementar las ventas mediante la introducción de una nueva nuevos productos, en empresa privada.

Fuente. Autores

### Cronograma actividades entrega del producto

Tabla 57. Actividades, responsables y presupuesto.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE Y FECHA
Compruebe la entrega	Llamada telefónica: el mismo día de la entrega. Asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.	Comercial marzo 5 de 2016
Compruebe la instalación	Regularmente realizar visitas al cliente, La presencia de alguien de la empresa demuestra al cliente que se le está dando un trato especial, que él apreciará y tendrá en cuenta siempre.	Asesor comercial Dos veces al mes Agosto 10 2016
Capacitación al personal	Se realizarán capacitaciones mensualmente para cubrir temáticas de atención de quejas, reclamos, pedidos o información a nuestros asesores comerciales y servicio de atención al cliente.	Gerencia y directora comercial Una vez al mes Febrero 12-2016
	PRESUPUESTO PARA LA ACTIVIDAD	\$1'000.000

Fuente: Autores

## 12.10. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### 12.10.1.OBJETIVOS

Mejorar y organizar la estructura organizacional de la empresa, de manera que todos los empleados de la compañía tengan claridad sobre sus funciones deberes, compromisos y derechos en la empresa así generar un ambiente confortable de trabajo y que surjan de manera efectiva cada uno de sus procesos.

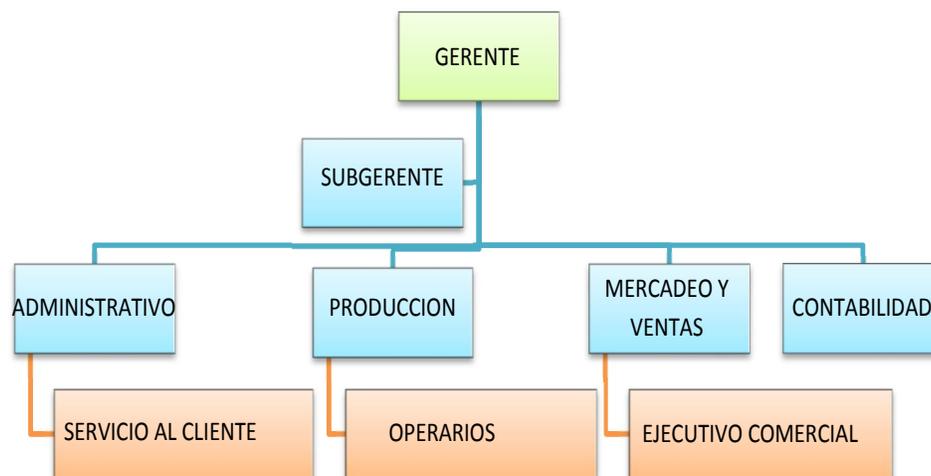
### 12.10.2.DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Teniendo como base la estructura cargos y funciones que tiene la empresa se sugiere un nuevo organigrama que sea conocido por todo los empleados siendo fundamental el tener claridad tanto en los cargos derechas y deberes del trabajador como en la descripción de sus cargos y sus jefes directos y posibilidades de ascenso.

### 12.10.3.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama permite que no haya conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad, a su vez facilita la rapidez de acción, esta estructura estable y permanente facilita la concentración en las actividades principales de la organización, impulsando a la calidad del trabajo.

Figura 36. Estructura organizacional



Fuente: Autores

#### 12.10.4. POLÍTICAS DEL PERSONAL

Se establecerán las políticas internas para la selección de personal requerido para llevar a cabo la ejecución del proyecto, las cuales estarán determinadas por los siguientes parámetros.

#### 12.10.5. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

En la empresa el reclutamiento se desarrolla de la siguiente manera y bajo estas directrices de inversión

Tabla 58. Proceso de reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento a seguir para la empresa es:	
Medio de reclutamiento	Costo
Periódico:	\$ 197.600
Radio:	\$680.000 (4 cuñas de 10 segundos)
Otros:	\$160.000 * 4 días, tiempo, el empleo, ADN
Presupuesto Total:	\$ 1.037.600

Fuente Autores.

#### 12.10.6. SELECCIÓN DE PERSONAL

Esta selección inicia con la recepción de hojas de vida, luego la selección de personal por el perfil vacante, seguidamente es la entrevista telefónica y la cita previa. Luego se hace la recepción de aspirante y se explica el cargo y las condiciones, el proceso de evaluación escrita psicológica y analítica, la información a quienes pasen y no sean seleccionados, entrevista psicológica y jefe directo, realizar llamadas telefónicas a las empresas en donde laboró el trabajador, documentación y exámenes médicos de ingreso firma de contrato y vinculación directa por la compañía.

- 12.10.6.1. Método que se utilizará:** En este sentido el examen lo aplicará la jefe de recurso humano quien recibirá a los aspirantes y les informará de todas las condiciones laborales referente al cargo, la entrevista se dará con el jefe inmediato de la persona aspirante al puesto, el proceso de contratación tiene un

costo promedio de \$80.000 por empleado acto y de \$12.000 por personas que no culminan el proceso.

**12.10.6.2. Contratación de personal:** El tipo de contrato será de término indefinido con todas las prestaciones de ley y subsidio de transporte para los que aplica, salario el mínimo más comisión en ventas y por horario extendido.

**12.10.6.3. Aspectos laborales:** Se labora de lunes a sábado horario de oficina 8:00 am a 5:30 pm con una hora de almuerzo intermedia y 15 minutos de descanso en la mañana y pausa activa de 15 minutos en la tarde. El contrato tendrá un tiempo de prueba los 2 primeros meses donde se da por enterado que cualquier causa o motivo de evaluación puede llevar a la terminación de contrato por cualquier de las dos partes sin derecho a resarcir ningún tipo y tendrá como consecuencia la desvinculación inmediata de la empresa de ser justa causa sin derecho a consideración, de otro modo el buen comportamiento del empleado frente al empleador con recomendación directa del jefe inmediato, se entra a evaluar la desvinculación o vinculación del empleado donde se da por hecho el haber pasado la carta de terminación de contrato mínimo con 5 días hábiles y luego de los 2 meses pasará inmediatamente a ser un empleado de la empresa y vinculado por término indefinido hasta que no haya causa o motivo de relevancia que demuestre lo contrario.

### 12.10.7. PROCESO DE INDUCCIÓN

Este proceso se puede sintetizar en la siguiente tabla:

Tabla 59. Proceso de inducción.

<b>Persona que realizará la inducción:</b>	
Psicóloga en cargada de mercadeo y áreas afines comerciales y/o administrativas	
<b>Proceso de inducción que se seguirá:</b>	
10 días de capacitación de lunes a viernes remunerados 6 días teóricos y 4 días de acompañamiento prácticos.	

Fuente Autores.

El siguiente paso será:

Tabla 60. Programa de entrenamiento y capacitación de la empresa

<b>ADiestRAMIENTO:</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Tipo de adiestramiento</b>	<b>Costo</b>
<b>Jefe de administración</b>	Se indican, visión, misión, Objetivos, Valores corporativos, productos, parte teórica diapositivas de productos y valores agregados.	\$ 500.000
<b>CAPACITACIÓN:</b>		
<b>Puesto</b>		
<b>Operario</b>	Capacitación en tejido manual de mallas y/o redes, tipo de productos, condiciones de mercancías y envíos, tarifas y precios de productos servicio posventa misión, visión, valores corporativos, actitudes.	\$ 350.000

Fuente Autores.

#### **12.10.8. ACCIONES CONCRETAS PARA LA MEJORA DE CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR Y SU FAMILIA**

Se llevará a cabo una cartelera de comunicaciones de los diferentes convenios que maneja directamente la empresa, atención por medio electrónico de preguntas particulares a los trabajadores, días compensatorios por cumplimiento en ventas y cargos operativos y administrativos remunerados, celebración del día de la familia 15 de agosto y fiesta de fin de año 15 de diciembre.

### 13. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS

La tabla que sigue describe, en términos generales, el presupuesto que se debe tener en cuenta si se llegan a cumplir con la elaboración de cada una de las estrategias, las cuales están diseñadas para complementarse y para asumir cada uno de los diferentes retos que tiene la compañía frente al mercado actual.

Tabla 61. Presupuesto para ejecución de estrategias

<b>PRESUPUESTO 2014 – 2015</b>	
ESTRATEGIAS	
CONCEPTO	COSTO
Estrategia de Precio	2.500.000
Estrategia de Ventas	900.000
Estrategia de Promoción	3.000.000
Estrategia de Distribución	500.000
Estrategia de Oferta valor	1.000.000
Estrategia de Servicio	1200.000
Estrategia Organizacional	1.100.000
<b>TOTAL</b>	<b>10.200.000</b>

Fuente: Los autores

Como resultado total se tiene un costo de \$10.200.000 pesos los cuales, según ingresos de la compañía, son un presupuesto aceptable para invertir, pues este dinero se dirige hacia la implementación de las estrategias, con miras a nuevas ganancias y beneficios en los productos comercializados, frente al posicionamiento que necesita la empresa con respecto a su competencia y principalmente a sus clientes.

## **14. RESULTADOS ESPERADOS DE LAS ESTRATEGIAS**

A continuación se exponen los resultados pensados según el direccionamiento estratégico de la empresa, con la información obtenida en la investigación y las sugerencias planteadas, las cuales darán como resultado el beneficio que tendrá la empresa MALLASIERRA en su viabilidad y el logro de sus objetivos.

Se espera que MALLASIERRA pase de ser una empresa reconocida en el sector de las mallas en su localidad y parte del norte de la ciudad de Bogotá, para ser una empresa que distribuya a más de 300 empresas formales 100 pymes y diferentes centros culturales con el cual tendría un incremento superior al 200% de su mercado inicial.

Teniendo en cuenta el incremento del tamaño en el mercado a nivel nacional, durante los últimos 2 años, y el posicionamiento que lograría MALLASIERRA se espera que la nueva reestructuración organizacional cumpla con las expectativas de los clientes actuales en servicio y productos.

En cuanto a productos se espera que con la penetración de mercados el incremento de la participación en donde operan los productos actuales de MALLASIERRA se diversifique atrayendo a clientes potenciales con servicios adicionales, lo cual no requiere una inversión adicional solo la estructuración para dar manejo y cumplimiento en las entregas de productos y de esta manera un giro a la pérdida de clientes, cautivando nuevo mercado.

Esto, teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa, y de acuerdo con la colocación de los productos promedio a la hora de evaluar la producción, siendo lo más adecuado para controlar los estándares de calidad y que permitirá, al final, generar en el futuro una estructuración y avanzar de una mediana empresa a una gran empresa, competidora e internacional en el futuro.

### **14.1. ESTADO DE RESULTADOS CON LA ESTRATEGIA**

A continuación se describe, por medio de un estado de resultados, el comportamiento esperado de la empresa, dada la implementación de las estrategias.

Gráfico 3. Proyección de resultados

### SITUACIÓN FINANCIERA DESPUÉS DE LA PROPUESTA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
En Años					
EN MILES (\$000)					
Concepto	1	2	3	4	5
Ventas estimadas					
Ingresos por ventas	138.429.090	158.932.832	166.397.937	173.996.450	187.724.173
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>138.429.090</b>	<b>158.932.832</b>	<b>166.397.937</b>	<b>173.996.450</b>	<b>187.724.173</b>
<b>Costo de ventas</b>	<b>54.568.962</b>	<b>55.801.693</b>	<b>56.924.232</b>	<b>58.068.698</b>	<b>59.295.459</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>83.860.128</b>	<b>103.131.139</b>	<b>109.473.705</b>	<b>115.927.752</b>	<b>128.428.713</b>
<b>Gastos administrativos</b>					
Nomina	15.288.000	15.593.760	15.905.635	16.223.748	16.548.223
Aportes sociales	6.579.716	6.711.310	6.845.536	6.982.447	7.122.096
Total gasto de personal	21.867.716	22.305.070	22.751.171	23.206.195	23.670.319
Gastos de funcionamiento	7.200.000	7.272.000	7.344.720	7.418.167	7.492.349
Impuesto de ICO	1.439.663	1.652.901	1.730.539	1.809.563	1.952.331
Depreciación	4.733.333	4.733.333	4.733.333	4.733.333	4.733.333
Amortización	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Gasto de intereses	0	0	0	0	0
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>38.740.712</b>	<b>39.463.305</b>	<b>40.059.763</b>	<b>40.667.258</b>	<b>41.348.332</b>
<b>Gastos de ventas</b>					
Nomina	9.288.000	9.473.760	9.663.235	9.856.500	10.053.630
Aportes sociales	3.914.918	3.993.216	4.073.080	4.154.542	4.237.633
Total gasto de personal	13.202.918	13.466.976	13.736.316	14.011.042	14.291.263
Gastos de ventas	17.122.298	17.752.388	18.070.930	18.394.069	18.865.715
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>30.325.216</b>	<b>31.219.364</b>	<b>31.807.246</b>	<b>32.405.110</b>	<b>33.156.978</b>
<b>Total gastos</b>	<b>69.065.927</b>	<b>70.682.669</b>	<b>71.867.009</b>	<b>73.072.369</b>	<b>74.505.311</b>
	50%	44%	43%	42%	40%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>14.794.200</b>	<b>32.448.470</b>	<b>37.606.696</b>	<b>42.855.383</b>	<b>53.923.403</b>
<b>Utilidad después de ajustes por inflación</b>	<b>14.794.200</b>	<b>32.448.470</b>	<b>37.606.696</b>	<b>42.855.383</b>	<b>53.923.403</b>
Impuesto de Renta	4.882.086	10.707.995	12.410.210	14.142.276	17.794.723
Utilidad después de impuestos	9.912.114	21.740.475	25.196.486	28.713.106	36.128.680
Reserva legal	991.211	2.174.048	2.519.649	2.871.311	3.612.868
Inversiones futuras	0	0	0	0	0
<b>Utilidad por distribuir</b>	<b>8.920.903</b>	<b>19.566.428</b>	<b>22.676.838</b>	<b>25.841.796</b>	<b>32.515.812</b>

Fuente: Autores

Con la realización de las estrategias aumentarían sus ventas hasta en un 35% durante los próximos 5 años llegando a una utilidad bruta del 50% total frente al año de inicio en la estrategia.

Los gastos pasarían del 50% en el primer año teniendo una reducción del 10% llegando al 40% total del año 5 estimado frente al año 1 con el inicio de la estrategia.

La utilidad operación superaría el triple de las ganancias actuales en la empresa durante los 5 años estipulados.

Tabla 62. Utilidad operacional aplicando la estrategia.

<b>AÑOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
1 frente 2	20.503.742	0,148
2 frente 3	7.465.105	0,047
3 frente 4	7.598.513	0,046
4 frente 5	7.727.723	0,045
<b>resultado promedio</b>	43.295.083	0,286

Con la aplicación de la estrategia evidenciamos el crecimiento y la mejora en cada uno de los años, pasando de un menos 3.1% antes de la estrategia a un 28.6% de crecimiento aplicando la estrategia.

#### **14.2. BALANCE GENERAL CON LA ESTRATEGIA**

Se anexa de la misma manera el balance proyectado de la empresa, después de la implementación de las estrategias.

Gráfico 4. Balance general después de la estrategia.

**SITUACIÓN FINANCIERA DESPUÉS DE LA PROPUESTA**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
<b>En Años</b>						
<b>EN MILES (\$000)</b>						
<b>CUENTA CONTABLE</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>Corriente</b>						
Caja y Bancos	-7.500.000	13.552.020	49.058.243	84.083.611	122.653.632	170.472.135
Inventario	0	19.226	22.074	23.111	24.166	26.073
Cientes		3.460.727	3.973.321	4.159.948	4.349.911	4.693.104
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>-7.500.000</b>	<b>17.031.974</b>	<b>53.053.638</b>	<b>88.266.670</b>	<b>127.027.709</b>	<b>175.191.312</b>
Propiedad Planta y equipo	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Depreciación Acumulada		4.733.333	9.466.667	14.200.000	18.933.333	23.666.667
<b>Total Propiedad, Planta y Equ</b>	<b>40.000.000</b>	<b>35.266.667</b>	<b>30.533.333</b>	<b>25.800.000</b>	<b>21.066.667</b>	<b>16.333.333</b>
Otros Activos						
Diferidos ajustados	17.500.000	14.000.000	10.500.000	7.000.000	3.500.000	0
Amortización acumulada		0	0	0	0	0
<b>Total Otros Activos</b>	<b>17.500.000</b>	<b>14.000.000</b>	<b>10.500.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>66.298.640</b>	<b>94.086.971</b>	<b>121.066.670</b>	<b>151.594.376</b>	<b>191.524.646</b>
<b>PASIVOS</b>						
Cuentas por Pagar por Flujo caja		0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Impuestos por Pagar		6.321.749	12.360.897	14.140.748	15.951.839	19.747.054
Cuentas por Pagar proveedores		64.778	73.485	76.847	80.355	86.730
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>6.386.526</b>	<b>12.434.382</b>	<b>14.217.595</b>	<b>16.032.194</b>	<b>19.833.784</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Aportes de Capital	50.000.000	59.273.010	59.273.010	59.273.010	59.273.010	59.273.010
Reserva Legal		991.211	3.165.259	5.684.908	8.556.218	12.169.086
Utilidades del periodo		8.920.903	19.566.428	22.676.838	25.841.796	32.515.812
Utilidades Acumuladas		0	8.920.903	28.487.330	51.164.168	77.005.964
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>69.185.124</b>	<b>90.925.599</b>	<b>116.122.085</b>	<b>144.835.192</b>	<b>180.963.871</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50.000.000</b>	<b>75.571.650</b>	<b>103.359.981</b>	<b>130.339.680</b>	<b>160.867.386</b>	<b>200.797.656</b>

Fuente: Autores

Con el activo total de la compañía la empresa no solo notara un cambio de sus ingresos si no de su capital de trabajo es decir su pasivo y patrimonio total crecerán hasta en un 300% frente al punto de partida del año 1.

Es decir tendría un incremento final durante los 5 años con la propuesta de 260% si lo comparamos con el incremento del 40% que tendrían si trabajan como hasta ahora implementando las propuestas.

Cabe resaltar que se ingresaron los valores con los costos totales de la implementación en la estrategia para MALLASIERRA por los \$ 10.200.000.

Cajas y bancos tiene un incremento constante si se compara y se realiza la diferencia teniendo en cuenta que el crecimiento total en los 4 años siguientes es del 419% total implementando la estrategia y un 190,4% sin la estrategia tenemos una diferencia de 228.6% de ingresos adicionales en el flujo de caja de la empresa lo cual representa mejores alternativas de compra con distribuidores y baja tasa de endeudamiento.

Tabla 63. Comparación porcentual aplicando la estrategia

CAJAS Y BANCOS			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		
AÑOS	DIFERENCIA	PORCENTAJE	AÑOS	DIFERENCIA	PORCENTAJE
1 frente 2	35.506.223	262,0%	1 frente 2	27.788.331	36,9%
2 frente 3	35.025.368	71,4%	2 frente 3	26.979.699	26,1%
3 frente 4	38.570.021	46,0%	3 frente 4	30.527.706	23,4%
4 frente 5	48.163.603	39,3%	4 frente 5	39.930.270	24,8%
	157.265.215	<b>418,7%</b>		125.226.006	<b>111,2%</b>

## 15. CONCLUSIONES

1. La falta de un plan para el área administrativa no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado, por lo que es indispensable hacer seguimiento constante con el plan estratégico propuesto, para identificar los cambios en los gustos de los consumidores y de la competencia, con una herramienta de control como los indicadores de gestión, los cuales permitirán a las directivas conocer la situación actual de la empresa y detectar con facilidad los posibles problemas que ocurran para darles pronta solución y mantenerse a la vanguardia de los competidores y del entorno cambiante.
2. La falta de infraestructura física y una mala distribución de la empresa, afecta directamente la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas que lo componen, por lo que la organización tanto administrativa, comercial y operativa trabajaran en busca de los resultados esperados por la compañía realizando el planteamiento estratégico de personal solucionando las falencias.
3. El planteamiento de estrategias es empírico lo que no le permite llevar control sobre su efectividad, las estrategias planteadas ayudaran a que la empresa llegue a una posición más competitiva en el sector de materiales e implementos para el deporte, aumentando su participación en el mercado como se mencionó anteriormente hasta en un 30% adicional en su portafolio.
4. Los empleados de MALLASIERRA no tiene claridad sobre los objetivos de la empresa, por esta razón se dará a conocer la misión, visión y objetivos de la misma lo que permitirá a ellos tener mayor claridad de las metas que se desean alcanzar.
5. La no utilización de promoción y publicidad ha limitado la ampliación del mercado en el sector materiales e implementos para el deporte, es decir solo un segmento tiene conocimiento de la empresa, por esta razón existe una dependencia de pocos clientes y es vital realizar la estrategia de promoción para incrementar sus volúmenes ventas.
6. Con la realización de los estados financieros se observa que la empresa sigue recibiendo utilidades sin embargo cada vez son menores por la pérdida de clientes. Con la realización de las estrategias se obtuvieron resultados concretos que demuestran ganancias para sus dueños y mejoras para sus colaboradores esto representa la viabilidad para el proyecto y permite justificar la implementación y el significado de cada una de las estrategias planteadas y su éxito conjunto para el desarrollo potencial de la empresa.

Durante el plan estratégico hay una posibilidad de cambio, fortalecimiento y renovación de todas y cada una de las tareas y/o procesos. La eficiencia y la competitividad se han convertido en el eslogan de toda organización y de esta forma fortalecerse, surgir y mantenerse dentro de un mercado que es cada vez más esquivo a nivel, financiero, político, social, y sobre todo comercial para el pequeño empresario.

El plan estratégico es sin duda alguna una herramienta de vital importancia dentro de todas aquellas empresas en crecimiento; las palabras evolución, renovación, cambio deben ser palabras que se desarrollen, surjan y crezcan a la par con la vida de toda compañía y se deben manejar y aplicar de todas las formas posibles.

Para dar mayor claridad a los comentarios demostramos con la siguiente información que es el comparativo entre los años dos respectivamente antes de desarrollar la estrategia frente al de después de realizar la estrategia:

### **Comparaciones**

Se tomaran los años 5 en cada uno de los estados financieros ya que la finalidad de propuesta es la mejora y el posicionamiento a futuro de la empresa.

#### **En el estado resultado**

si comparamos el año 5 en cada uno de los ejercicios la propuesta en este último año la diferencia en la utilidad bruta supera los 50.000.000 de pesos adicionales en ingresos esto sin contar las ganancias adicionales que generarían año por año.

Si comparamos los gastos con la propuesta se incrementan tan solo 2.000.000 frente al año 5 que es último en el estado de resultados, pero en grado porcentual mejoramos el porcentaje en gastos ya es el equivalente al 40% y no al 54% como lo tendrían si siguen trabajando bajo las mismas condiciones.

Un punto a resaltar es que la empresa mejorara su utilidad operacional durante los 5 años pasando de 14.794.200 por año a 53.923.403 en el año quinto a diferencia del mal resultado que obtendría si desde el mismo punto de partida es decir los 14.794.200 bajaría los ingresos a tan solo 2.669.340 es decir tan solo 222.445 mensuales como ganancia.

#### **En el balance**

En el activo del balance se evidencia los cambios con el incremento en caja y bancos de 59.134.387 pasaría hacer con la estrategia un valor de 170.472.135 millones.

Los inventarios aumentarían hasta en un 50% tomando como referencia el último año pasando de 18.623 a 26.073 metros con la estrategia.

Los clientes aumentarían en 40% pasando de 3.352.217 a 4.693.104 promedios de ingresos mejorando la penetración en el mercado y las ganancias.

Se recomienda realizar una nueva inversión de planta y equipo para el año 5 de acuerdo a las exigencias del mercado, el desgaste de los equipos y la desvalorización de los mismos para no generar mayores pérdidas a futuro.

El patrimonio total de la empresa crecerá con la propuesta un 100% adicional es decir el doble pasando de 85.774.271 a 180.963.871 millones.

El total del pasivo y patrimonio es decir el activo de la empresa crecerá un 125% pasando de 88.111.571 a 200.797.656 millones.

La mejora en los resultados de la empresa se evidencia en cada uno de los resultados anteriores por lo siguiente se recomienda aplicar las estrategias para mejorar su efectividad.

Finalmente se reafirma las razones por las cuales la inversión anual es una excelente propuesta para la empresa MALLASIERRA teniendo en cuenta los beneficios en incremento de clientes y por la misma razón el aumento en ventas e ingresos a la compañía haciéndola una estructura más sólida y competitiva. Esta propuesta inicial está sujeta a modificaciones futuras sin embargo se da la trazabilidad de lo que se realizaría durante los siguientes años y por promedio de crecimiento según el avance que tenga la empresa y los incrementos en cada una de sus áreas la cual debe ser adaptada a las necesidades del mercado.

## **16. RESULTADOS ESPERADOS APLICANDO LA ESTRATEGIA**

Se espera que MALLASIERRA incremente sus ingresos con el nuevo portafolio de productos atrayendo mercado potencial incrementando sus volúmenes de ventas y mejorando los márgenes de utilidad hasta en un 200% como lo muestra el estado de resultados proyectado.

Con los nuevos planes de mercado actualizados a la vanguardia en los gustos de los consumidores, se pretende mejorar la imagen frente a la competencia y el cliente directamente involucrado en el proceso de compra y decisión de adquisición del producto final (mallas deportivas) incrementando la participación en el mercado y generando un good will, favorable para la empresa.

Mientras se hace propaganda de los nuevos servicios y mejorados productos de MALLASIERRA se pretende relanzar el valor corporativo que tiene la empresa frente a la competencia, con su sentido social encabezado por el trabajo, capacitación y los derechos que se les brindan a madres cabezas de hogar en la empresa, haciendo una recordación a los consumidores y generando conciencia con la mitigación del desempleo y las familias de escasos recursos.

Se espera que parte de las estrategias tanto comerciales, como administrativas y culturales sean implementadas para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores haciendo procesos más efectivos y eficaces, optimizando los recursos actuales de la compañía, hasta que lleguen al límite para mejorar su infraestructura, la cual no debe estar determinada por sugerencia a un plazo mayor de cinco años.

En definitiva se espera que cada una de las estrategia planteadas en este proyecto se lleven a cabo para mejorar la rentabilidad y utilidad de la empresa, como lo evidenciamos en el trabajo es necesario llevar el orden y la secuencia del proyecto para mitigar los contratiempos y facilitar a los colaboradores su ejecución y de esta manera se vean beneficiados tanto clientes internos, como externos y principalmente para quien va dirigido este proyecto los dueños de la empresa MALLASIERRA los cuales serán gratamente contribuidos con la inversión y ejecución de las estrategias.

## GLOSARIO

Para el desarrollo del problema propuesto en el plan estratégico para la empresa MALLASIERRA, se han considerado, en primera instancia, el uso de términos administrativos elementales o conceptos, según Serna (2003), y conceptos propios de la industria. Algunos de estos son los siguientes:

**Apertura de Mercado:** consecución de una cuota de ventas en el mercado de un producto determinado utilizando técnicas de Marketing.

**Áreas Estratégicas:** se refiere a los factores clave o críticos que movilizan a la empresa.

**Campaña:** conjunto de actividades de promoción de productos y servicios que tienen un mensaje común y cuyo objetivo es alcanzar más metas planificadas.

**Canal de Distribución:** medio por el que un producto o servicio se dirige hacia sus consumidores, el canal incluye al productor, al consumidor y a los intermediarios.

**Ciclo del servicio:** “Inventario de los momentos de verdad de un negocio en particular”. (Albrecht (1988)).

**Consumidor:** individuo o grupo de personas a los que se destinan los bienes y servicios producidos en el proceso económico.

**Estrategia:** “La forma por medio de la cuál una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores utilizando sus ventajas relativas, para satisfacer mejor a sus clientes”. Pinto (2000)

**Fidelización del Cliente:** proceso de habituación que se produce cuando el consumidor prefiere una marca determinada al adquirir un producto o servicio.

**Mercado:** lugar donde concurren tanto oferentes como demandantes de bienes y servicios, es donde comúnmente se forman los precios en una economía monetaria.

**Precio:** valor monetario de la unidad de un producto o un servicio.

**Misión:** “Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.” (Serna (1997)).

**Producto:** todo objeto o servicio que satisface las necesidades del consumidor y que, debido a su utilidad aporta beneficios a aquellos que lo crean, lo distribuyen y lo venden.

**Proyectos Estratégicos:** se refiere a las áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

**Publicidad:** actividad de comunicación que se utiliza para dar a conocer un producto en el mercado y estimular su demanda.

**Rentabilidad:** es la relación entre la cantidad de dinero invertida en un determinado negocio y el rendimiento económico que proporciona.

**Responsabilidad Social:** efecto positivo de un producto a los consumidores generándoles beneficios sin afectarlos.

**Investigación de Mercados:** “Función que vincula al consumidor, cliente y al público con el especialista en ésta disciplina a través de información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas, generar, pulir, identificar y evaluarlos actos de Marketing, supervisar los resultados y mejorar la comprensión de todo el proceso” (Dillon-Madden (1997))

**Marketing:** enmarca a todas las acciones, realizadas por las empresas, dirigida a influir positiva o negativamente en los mercados, es sinónimo de los castellanos “mercadeo” y “mercadotecnia”.

**Marketing Mix:** designa la combinación de los diferentes medios; como las estrategias comerciales, productos, precios, promoción y distribución para alcanzar los objetivos por las empresas.

**Cultura organizacional:** “Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.” (Serna, 1997, p. 105)

**Planeación Estratégica:** “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna, 1997, p. 29).

**Direccionamiento Estratégico:** “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (Serna (2012).

**Hilo Poy:** hilo parcialmente orientado e hilo poliéster texturado estirado, este hilo pertenece a los productos que forman parte de los filamentos poliéster, y es usado en tejidos y labores de punto. Excelente resistencia (shmtraders.com)

**Hilo Nylon:** el nylon es un polímero artificial que puede clasificarse en el grupo de las poliamidas. Es una fibra textil elástica y resistente, no la ataca la polilla, y se utiliza en la confección de tejidos y telas de punto. (quiminet.com)

**Matriz MPC:** matriz perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.html>).

**Gaps estratégicos:** es una aportación de la planificación estratégico. El proceso clásico es un primer punto para definir la formulación estratégica. Existe gap estratégico cuando los objetivos planteados futuramente no se pueden alcanzar con la estrategia actual (ver en la web el ergonomista).

**Estrategia Oferta De Valor:** es el conjunto de beneficios que una compañía promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

**Copy Strategy:** “Expresa la interpretación de los objetivos de Marketing y de comunicación de la empresa anunciante. Detalla en forma clara y concisa las características técnicas sobresalientes (estrategias y tácticas) que tendrá la campaña publicitaria que va a presentar a la brevedad” Lecha (2014).

**Penetración de mercado:** “Es una estrategia de crecimiento que aumenta las ventas en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto” Kotler (2003)

**Amenazas:** “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” Serna (1997, p. 31).

**Debilidades:** “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.” Serna (1997, p. 31).

**Estrategias:** “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.” Serna (1997, p. 32).

**Fortalezas:** “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.” Serna (1997, p. 31).

**Oportunidades:** “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.” Serna (1997, p. 31).

**Visión:** “Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.” Serna (1997, p. 31).

**Mallas y redes:** Serán definidas en este caso como implementos para actividades deportivas las que componen actividades que utilizan mallas y redes para su realización como Fútbol, baloncesto, voleibol, microfútbol, tenis, basquetbol, y redes de protección.

**Materiales e implementos para el deporte:** Son aquellos utilizados para la realización de actividades deportivas con diferentes tipos de materiales (Nilon Poy) y para diferentes tipos de

actividades en nuestro caso serán las mallas y redes deportivas para Fútbol, baloncesto, voleibol, microfútbol, tenis, basquetbol, y redes de protección.

**Sector Deportivo:** El deporte en general es la específica conducta humana caracterizada por una actitud lúdica y de afán competitivo de comprobación o desafío, expresada mediante el ejercicio corporal y mental, dentro de disciplinas y normas preestablecidas orientadas a generar valores morales, cívicos y sociales”. Ruíz, Muñoz y Mesa, (2010).

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, KARL, Zemke, Ron, (1988) Gerencia del Servicio, 3R Editores.
- BEDOYA BUSTOS, Yuly Marcela. DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, David Mauricio (12-03-2013). “Propuesta De Un Plan Estratégico para La Empresa Fundelec Ltda. Para Afrontar El Impacto Del TLC entre Colombia y Estados Unidos”. Universidad Autónoma De Occidente.
- CYR DONALD, Gray Douglas. (2004). Marketing en la pequeña y Mediana empresa. Ed. Norma. P.11
- Dillon William, Madden Thomas J, Firtle Neil. (1997) La investigación de Mercados en un entorno de Marketing. 3Ed. Mc Graw Hill; p 4-5
- FRED R, David. (2003). conceptos de Administración Estratégica 2003.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. (2014) Compendio Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. Icontec. Bogotá.
- KOTLER, Philip. (2003). Dirección de Marketing. Edición del milenio. España. Pearson–Prentice Hall.
- PINTO, Roberto. (2000) Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Mc Graw Hill.
- PORTER, M. (1990) La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: The Free Press.
- REYES POVEDA, Daianna. CELIN OROZCO, Astrid María. (2011). Formulación de un plan estratégico de la empresa Glob@l.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Santiago de Cali-Colombia. Universidad Santiago de Cali.
- Riveros Castillo, Rafael Eduardo. (9-11-2011) “Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa” de la Universidad Nacional.
- Ruiz. Andrea, Muñoz, Elkin Argiro y Mesa, Ramón Javier (2010) Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. En: Lecturas de Economía, 72 (enero-junio), pp. 141-167. © Universidad de Antioquia, 2010

- SERNA GÓMEZ, Humberto. (2003) Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 9ª edición. Bogotá: 3R editores.
- UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI. TESIS DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2011) Formulación de un plan estratégico de la empresa Glob@l.net en Cali con horizonte de tiempo 2011 al 2015 para el logro de mejoras en sus procesos competitivos. Santiago de Cali- Colombia.
- Materia investigación de mercados (Profesor Sandra serna).
- UNIVERSIDAD MINUTO DE DIOS. Materia E-commerce profesor (Profesor Nabor Erazo)

## CIBERGRAFÍA

- Biblioteca de la Universidad Metropolitana (2009) Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición. [En línea] Disponible en: [www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf](http://www.cibem.org/paginas/img/apa6.pdf)
- BOGOTÁ. Instituto Distrital para la Recreación el Deporte. Concepto sobre deporte en la ciudad. Disponible en: [www.idrd.gov.co/](http://www.idrd.gov.co/) (Consultado 15/11/2014).
- CASA DE LA MALLA DEPORTIVA. [En línea] Disponible en: [www.casadelamalladeportiva.com](http://www.casadelamalladeportiva.com)
- COLOMBIA.COM. COLDEPORTES anuncia millonaria inversión para Juegos Nacionales. [en línea] Recuperado 2012-30-Septiembre Disponible en: <http://www.colombia.com/deportes/nacionales/sdi/39225/coldeportes-anuncia-millonaria-inversion-para-juegos-nacionales>
- COLOMBIA. DANE. [En línea] Disponible en: [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- CONTRERAS, José A. (2006). La matriz del perfil competitivo. [En línea] Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.html>
- ECUADOR. ADUANA DEL ECUADOR. Arancel Nacional Integrado. [En línea] Disponible en: <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
- EL LEÓN DE ORO. Productos. [En línea] Disponible en: [www.leondeoro.com](http://www.leondeoro.com)
- GOBIERNO DE ESPAÑA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Deporte y consumo. [En línea] Disponible en: [http://recursos.cnice.mec.es/edfísica/publico/articulos/articulo15/articulo\\_15.php](http://recursos.cnice.mec.es/edfísica/publico/articulos/articulo15/articulo_15.php)

- IMIGRA. Buscar, compartir y llegar hasta allí. Fábrica de mallas y redes deportivas. [En línea] Disponible en: [Http://imigra.com.co/cundinamarca/bogota/parques de recreacion/8b1b72554d28c1f0/fabrica de mallas y redes deportivas.](http://imigra.com.co/cundinamarca/bogota/parques_de_recreacion/8b1b72554d28c1f0/fabrica_de_mallas_y_redes_deportivas)
- Informe final del convenio suscrito entre la SCR D y la Universidad de los Andes, “Mesas de concertación de la política pública en deporte, recreación, actividad física, parques y escenarios para Bogotá 2009-2019”. Disponible en: [http://www.culturalerecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/politica\\_publica\\_de\\_deporte\\_recreacion\\_y\\_actividad\\_fisica\\_2009-2019.pdf](http://www.culturalerecreacionydeporte.gov.co/sites/default/files/politica_publica_de_deporte_recreacion_y_actividad_fisica_2009-2019.pdf)
- MALLAFIX. Sombra y protección. Productos. [En línea] Disponible en: <http://www.mallafix.com/productos.html>
- MORENO VILLA, Mario Rafael. Planeación estratégica en <http://www.usergioarboleda.edu.co/consultoria/metodologia%20planeacion%20estrategica.ppt>. 26 de diciembre de 2014.
- PLANETA COLOMBIA. Mallas deportivas. [En línea] Disponible en: [www.planetacolombia.com/buscar/mallas+deportivas.html](http://www.planetacolombia.com/buscar/mallas+deportivas.html)
- PROCOLOMBIA Exportaciones, turismo, inversión marca país. Consulta General. [En línea] Disponible en: [www.proexport.com.co/](http://www.proexport.com.co/)
- QUIMINET.COM Mallas de hilo de polietileno. [En línea] Disponible en: <http://www.quiminet.com/productos/mallas-de-hilo-de-polietileno-31565514642.htm>
- QUIMINET. COM. ¿Qué es nylon? [En línea] Disponible en: <http://www.quiminet.com/articulos/que-es-el-nylon-4411.htm>
- REDES. MALLAS. ESTRUCTURAS. LOMBANA HERMANOS CIA. LTDA. [En línea] Disponible en: [www.mallas-redes.net](http://www.mallas-redes.net)
- RETI ARCHETTI. Productos. [En línea] Disponible en: [www.retiarchetti.com](http://www.retiarchetti.com)
- Revista EAN. Perfil de los usuarios activos y finales de clubes deportivos de Bogotá D.C. No. 68 Ene-jun de 2010. Disponible en internet: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602010000100010&script=sci_arttext)
- SANTA FE DE BOGOTÁ. RED NACIONAL DE RECREACIÓN. Ley 181 de 1995. [En línea] Disponible en: [www.redcreacion.org/documentos/ley181.htm](http://www.redcreacion.org/documentos/ley181.htm)

- SHM TRADERS. Servide Honesty Magnificense. Filamento de poliéster. [En línea] Disponible en: (<http://www.shmtraders.com/es/hilado/filamento-de-poliester.html>)
- TIENDA FUTBOL MUNDIAL. Productos. [En línea] Disponible en: [www.tiendafutbolmundial.com](http://www.tiendafutbolmundial.com)
- WWW. EL ERGONIMISTA.COM. Formulación estrat{egica. [En línea] Disponible en: <http://www.elergonomista.com/14en12.html>

## ANEXO 1

## LA CASA DE LA MALLA DEPORTIVA

## Nuestros productos

## Mallas

- Malla micro futbol cabaña
- Malla futbol cabaña
- Malla banquitas
- Malla voleibol profesional blanca con guaya de 1/8.
- Malla voleibol profesional impermeabilizada con tensores, pernos y guaya de 1/8.
- Malla basquetbol
- Malla tenis de campo profesional impermeabilizada con guaya de 1/8 banda central, tensores, pernos y broches.



## Mallas en nilon corriente

- Malla para micro futbol clásica
- Malla para microfútbol cabaña
- Malla futbol clásica
- Malla futbol cabaña
- Malla mini futbol clásica
- Malla mini futbol cabaña
- Malla para voleibol sin guaya
- Malla para voleibol con guaya
- Malla para voleibol impermeabilizada para la interperie con guaya
- Malla basquetbol
- Malla banquitas
- Malla para tenis de mesa en colores



## Otros productos

- Frisbi profesional colores fluorescentes
- Frisbi de combate colores
- Cono en polietileno de 20cm
- Cono P.V.C de 20 cm
- Cono en polietileno de 30cm
- Cono en P.V.C de 20 cm
- Lasos para salto de 2 metros
- Lasos para salto de 2.20 metros
- Lasos para salto de 2 metros con manillar económico
- Ula U la de 50 cm
- Ula U la de 60.cm
- Ula U la de 70.cm
- Platinos de marcador en el polietileno
- Platinos de marco P.V.C
- Juego de antena para voleibol
- Juego de tableros para básquet en acrílico
- Juego de aros para básquet en color naranja



## Anexo 2

## LISTADO DE PRECIOS



Nailon corriente	Nº	V. unt
Juego de malla para micro clásica	3	60,000
Juego de malla para micro cabaña	3	65,000
Juego de malla para micro cabaña	5	75,000
Juego de malla para micro cabaña	7	80,000
Juego de malla para futbol clásica	3	95,000
Juego de malla para futbol cabaña	3	120,000
Juego de malla para futbol cabaña	5	135,000
Juego de malla para futbol cabaña	7	160,000
Juego de malla para mini futbol clásica	3	85,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	3	95,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	5	110,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	7	120,000
malla para volibol con guaya	3	35,000
malla para volibol con guaya	5	40,000
malla para volibol con guaya	7	50,000
malla para volibol con guaya impermeabilizada para el intemperie	3	40,000
malla para volibol con guaya	5	50,000

impermeabilizada para el intemperie		
mallas para volibol con guaya impermeabilizada para el intemperie	7	55,000
Juego de malla para básquet	3	8,000
Juego de malla para básquet	5	10,000
Juego de malla para básquet	7	12,000
Juego de malla para banquitas	3	20,000
Juego de malla para banquitas	5	25,000
Juego de malla para banquitas	7	30,000
Laso para salto de 2 metros		1,800
Laso para salto de 2.20 metros		2,400
Laso para salto de 2 metros con manillar profesional		2,800
Ula ula de 50 mm		1,500
ula ula de 60 cm		1,800
Ula ula de 70 cm		2,300
Platillos para marco en polietileno		2,500
Platillo de marcador en p.v.c.		3,500
Juego de antena para volibol		70,000
Malla para tenis de mesa de colores		7,000
CRA. 64 B N° 64-08 SUR, MADELENA TELEFAX: 5636123-5633319 CEL: 3102975004-3204935574		



Nailon cortina profesional	N°	V. unt
Juego de malla para micro cabaña	2	70,000
Juego de malla para micro cabaña	3	85,000
Juego de malla para micro cabaña	4	110,000
Juego de malla para futbol cabaña	2	150,000
Juego de malla para futbol cabaña	3	180,000
Juego de malla para futbol cabaña	4	210,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	2	120,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	3	140,000
Juego de malla para mini futbol cabaña	4	160,000
malla para volibol con guaya	2	40,000
malla para volibol con guaya	3	50,000
malla para volibol con guaya	4	60,000
malla para volibol con guaya impermeabilizada para el intemperie	2	45,000
malla para volibol con guaya impermeabilizada para el intemperie	3	55,000
malla para volibol con guaya impermeabilizada para el intemperie	4	60,000
Juego de malla para básquet	2	10,000
Juego de malla para básquet	3	15,000
Juego de malla para básquet	4	18,000
Juego de malla para banquitas	2	25,000
Juego de malla para banquitas	3	30,000
Juego de malla para banquitas	4	35,000
Malla para tenis de campo en nailon cortina profesional impermeabilizada para el intemperie con guaya de 1/8 ,tensores, pernos	1	180,000
Malla para tenis de campo en nailon cortina profesional impermeabilizada para el intemperie con guaya de 1/8 ,tensores, pernos	2	240,000
Malla para tenis de campo en nailon cortina profesional impermeabilizada para el intemperie con guaya de 1/8 ,tensores, pernos	3	280,000
Malla para tenis de campo en nailon cortina profesional impermeabilizada para el intemperie con guaya de 1/8 ,tensores, pernos	4	310,000
CRA. 64 B N° 64-08 SUR, MADELENA TELEFAX: 5636123-5633319 CEL: 3102975004-3204935574		



## Anexo 3

## CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS EN OTROS PAISES						
PLAN ESTRATEGICO MALLAS						
	PAIS	ESTADOS UNIDOS	ESPAÑA	ITALIA	COMO ESTAMOS	COMO NOS VEMOS
<b>MODELO CANVAS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>SPORTS ENDEAVORS -TIENDA FUTBOL MUNDIAL</b>	<b>EL LEÓN DE ORO</b>	<b>RETI ARCHETI SPORT</b>		
	<b>Que es lo que venden?</b>	Sports Endeavors es una compañía deportiva privada que especializa en servir a aficionados al fútbol de Norte América.	Bajo la marca El león de Oro, Tecnología Deportiva se consolida como referente internacional en investigación, fabricación y distribución de redes de seguridad y de deporte de alto rendimiento. 35 años de experiencia refrendan su posición de liderazgo en todo el mundo	Deportes redes, cercas y protección de instalaciones deportivas, pesca, caza y ornitología, agricultura, acuicultura, seguridad	Las principales debilidades del proyecto es la inestabilidad de ventas por lo cual no hay mucho capital, se busca la proyección de crecimiento basados en una estrategia fuerte de penetración de mercados en diferentes Asociaciones (Works Shop, Misiones Comerciales Directas). Como no hay un contacto óptimo con el segmento de mercado hay que fortalecer las estrategias publicitarias y medios de divulgación para que haya un reconocimiento de la empresa y se establezca un contacto eficaz con los posibles clientes.	La empresa tiene una gran ventaja y es el conocimiento que maneja referente a sus competidores y las propuestas de valor que tiene con sus clientes sin embargo es notoria la falta de infraestructura con la que cuenta para el cubrimiento adecuado de la demanda

	<p><b>A quien va dirigido?</b></p>	<p>Sus instalaciones están equipadas con maquinaria de última generación, lo que le permite responder de manera constante a los retos de las compañías del siglo XXI. Posee una importante expansión internacional, estando presente en más de 30 mercados de todo el mundo con delegaciones en los Emiratos Árabes, Australia, Alemania y Reino Unido.</p>	<p>El alto nivel de prestaciones de las redes del León de Oro les ha convertido en proveedores tanto de obras de referencia a nivel internacional, como de notables eventos deportivos. Además de ser distribuidor oficial de las Reales Federaciones Españolas de Hockey y de Voleibol y suministrador de productos en múltiples competiciones de alto nivel.</p>	<p>En una empresa líder en el mercado en el cual se posiciono ya hace varios años y busca la expansión de su capital e infraestructura competitiva para grandes sectores del deporte internacional.</p>	<p>La tecnología que manejan las empresas es de punta ya que mantienen maquinaria digital y partes manuales adaptables y armables, y elementos afines con la tecnología para el proceso de elaborar sus productos o estructuras metálicas para escenarios deportivos y recreativos.</p>	<p>El impacto de la tecnología es importante ya que de esto depende el buen desempeño y desarrollo del proyecto ya que se emplea maquinaria (máquina de coser plana) para el proceso final de algunos de los productos de MALLASIERRA. Para dar a conocer la empresa a sus clientes fue necesario una página web, donde puedan contactarlos, dar sus opiniones y sugerencias. Aprovechar esta tecnología que los dará a conocer a muchas más empresas.</p>
--	------------------------------------	---	--	---	---	--

	<p><b>Como se va a llegar a estos clientes?</b></p>	<p>Mediante e-comercio y noticias, información y sitios de la red de la comunidad.</p>	<p>Leon de oro maneja tanto asesores comerciales que visitan a cada uno de sus clientes a través del portafolio y que están conectado casi las 24 horas del día vía internet para las inquietudes de sus compradores</p>	<p>On-Line</p>	<p>Notamos que a nivel internacional encontramos competidores mucho más estructurados con tecnología y capacidad productiva lo cual podría ser un inconveniente para nuestra competencia en la exportación del producto o incluso llegar hacer una amenaza si ellos quieren importar en nuestro país.</p>	<p>Mallasierra aun maneja el cliente de una manera presencial ya que es como prefieren sus clientes aun que la demanda a medida que va cambiando también se tendrá que adaptar a los cambios en comunicación</p>
	<p><b>Relación con el cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Productos de futbol que se envían de los Estados Unidos. Aduanas pueden ser cobradas en ordenes internacionales. Todos los precios son en moneda de Estados Unidos.</li> <li>•TiendaFutbolMundial.com garantiza todos los productos que venden.</li> </ul>	<p>Manejan una relación de tipo indirecta comercialmente bastantes aplicativos pero adecuado para el cliente potencial que manejan ya que son grandes empresas</p>	<p>Monopolizar el mercado de las mallas deportiva en su país como una gran fuente de información fue una de sus principales estrategias como una empresa de categoría</p>	<p>Siempre pensando en el cliente tiene la empresa la ventaja de estar pendiente de sus necesidades y exponerlas para su impulso comercial</p>	<p>Se tiene responsables con la entrega de productos y materiales para la implementación de los juegos con materias primas de alta calidad</p>
	<p><b>Canales de distribución</b></p>	<p>Manejan su propio itinerario para rutas trazadas de envío</p>	<p>Actualmente se distribuye el producto via terrestre a través de etapas y carro según la cantidad el producto requerido</p>	<p>Bajo pedido a grandes cadenas envían sus productos</p>	<p>Manejan la entre vía terrestre ya que no se a implementado aun su expansión</p>	<p>Incrementar la flota de transporte y ampliar sus campos son fuentes fundamentales</p>

	<b>Valor agregado</b>	Ventas On-Line	<p>La empresa se gana la confianza del mercado porque es el primer y más importante centro logístico de Europa y el segundo a nivel mundial. Resultado del trabajo incansable y el espíritu inquieto y emprendedor de su equipo profesional. La filosofía de la compañía es que “En el espacio de la empresa no existe la conformidad, si quieres que tus clientes crezcan, primero has de crecer tu”.</p>	<p>Empresa artesanal, cuatro generaciones de redes que son conocidos en el mercado por la calidad y la ejecución precisa de los productos.</p>	<p>Siempre a tiempo con sus entregas y con la adecuada responsabilidad que caracteriza a la empresa es una de sus principales armas en el mercado actual</p>	<p>Manejar con cautela los precios por calidad es un fuerte que deben superar para lograr ampliar su ventaja frente a la competencia</p>
	<b>Con que recursos cuenta?</b>	<p>En negocio en crecimiento con una gran infraestructura tecnológica y a la vanguardia del mercado solamente</p>	<p>Especialistas en la confección de redes a medida con soluciones e ideas para su diseño y utilización. La envergadura de la compañía permite que las redes se puedan fabricar a petición del cliente, aplicando parámetros de grosor de la cuerda, diámetro de malla, color o forma. El León de Oro da al mercado la mayor respuesta a sus necesidades porque se cubre todo un abanico de posibilidades para cualquier actividad deportiva o ámbito donde se precisen redes.</p>	<p>Con los años que se han establecido ellos mismos en el mercado nacional y europeo en la producción y realización de redes de polietileno, nylon y fibras sintéticas para el recinto y protección de instalaciones deportivas y deportes generalmente, directamente con una producción de ciclo comienza desde la materia prima para su procesamiento y envasado, garantizando un producto de alta calidad.</p>	<p>Cuenta con instalaciones amplias y adecuadas para la prestación de servicios deportivos recreacionales. Cuenta con gran cantidad de elementos o artículos deportivos.</p>	<p>Cuenta con un pequeño vehículo de carga que le permite cumplir con sus obligaciones actuales pero la flota tiene que ir aumento en la medida de sus ventas</p>

	<p><b>portafolio de productos</b></p>	<p>La red Snipers se coloca en los postes de tu portería para crear una zona específica para anotar. Ayuda a tus jugadores a apuntar y anotar en zonas específicas. Ideal para afinar la puntería al hacer tiros libres.</p>	<p>Redes de fútbol, Redes Fútbol Playa, Pádel (tenis), Redes volei playa, Redes baloncesto, Redes de Waterpolo, Redes hockey, Redes Hamaca, Redes de voleibol, Redes de microfútbol, Redes de banquitas. Redes de protección, Redes para gimnasia rítmica, Redes para el sector industrial (Contenedor, estantería, contención, helipuerto, aventura).</p>	<p>ESGRIMA DEPORTE PESCA ORNITOLOGÍA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES CONSTRUCCIÓN AGRICULTURA ACUICULTURA OCIO</p>	<p>Cuenta con todos los productos actuales en su país para deportes que requieren las mallas</p>	<p>Trabajan bajo medidas y para las necesidades del cliente</p>
		<p><a href="http://www.tiendafutbolmundial.com">www.tiendafutbolmundial.com</a></p>	<p><a href="http://www.leondeoro.com">www.leondeoro.com</a></p>	<p><a href="http://www.retiarchetti.com">www.retiarchetti.com</a></p>		

CUADRO COMPARATIVO					
PLAN ESTRATEGICO MALLAS					
	PAIS	COLOMBIA		COMO ESTAMOS	COMO NOS VEMOS
	EMPRESA	MALLASIERRA S.A	MALLAS Y REDES LOMBANA		
<b>MODELO CANVAS</b>	<b>Que es lo que venden?</b>	Mallas y redes para el Deporte. - Producción e implementación de mallas polietileno y nylon.	Empresa con más de 20 años de experiencia en la elaboración y fabricación de mallas y redes en cordón de nylon, y de estructuras para todo tipo de deporte fabricadas en tubería agua negra, reglamentarias o de acuerdo a las medidas que se requieran.	Las principales debilidades del proyecto es la inestabilidad de ventas por lo cual no hay mucho capital, se busca la proyección de crecimiento basados en una estrategia fuerte de penetración de mercados en diferentes Asociaciones (Works Shop, Misiones Comerciales Directas). Como no hay un contacto óptimo con el segmento de mercado hay que fortalecer las estrategias publicitarias y medios de divulgación para que haya un reconocimiento de la empresa y se establezca un contacto eficaz con los posibles clientes.	

	<p><b>A quien va dirigido?</b></p>	<p>Nuestros principales clientes son los fabricantes de parques infantiles y canchas deportivas, ya quienes son ellos los que consumen nuestros productos por que complementan la necesidad de cada parque o cancha deportiva.</p> <p>Los clientes de las zonas deportivas almacenes como los del siete de agosto y centro 7 con 17.</p> <p>Colegios campestres que comprende la zona del norte desde la calle 170 hasta la 222 de la autopista norte.</p>	<p>Pensando en la seguridad, han incursionado en la elaboración de redes de protección y cerramientos, así como en el transporte de carga.</p>	<p>La tecnología que manejan las empresas es de punta ya que mantienen maquinaria digital y partes manuales adaptables y armables, y elementos afines con la tecnología para el proceso de elaborar sus productos o estructuras metálicas para escenarios deportivos y recreativos.</p>	<p>El impacto de la tecnología en nuestro plan de mercadeo es importante ya que de esto depende el buen desempeño y desarrollo del proyecto ya que se emplea maquinaria (máquina de coser plana) para el proceso final de algunos de los productos de MallaSierra SAS. Para dar a conocer la empresa a sus clientes fue necesario una página web, donde puedan contactarlos, dar sus opiniones y sugerencias. Aprovechar esta tecnología que los dará a conocer a muchas más empresas.</p>
--	------------------------------------	--	--	---	--

	<p><b>Como se va a llegar a estos clientes?</b></p>	<p>Nuestros productos son de necesidad deportiva así como de protección, llegaremos a ellos a través de visitas personalizadas, con el portafolio de estos mismos y muestras para que aprecien las clases de materiales que manejamos para la fabricación de las mallas.</p> <p>Nos haremos conocer por medios tecnológicos apareciendo en anuncios de publicidad virtual como, guru, páginas amarillas y paginas que vendan productos.</p> <p>Y un cliente satisfecho llama clientes, una cadena de recomendados, por fabricar y vender excelentes productos a buenos precios.</p>	<p>Uno de sus valores fundamentales es el compromiso social, reflejado en la generación de oportunidades laborales y de ingresos para las personas menos favorecidas principalmente madres cabeza de familia, familias desplazadas y discapacitados.</p>	<p>En este campo si poseemos una ventaja ya que somos nosotros los que acordamos pautas en los contratos tan importantes como forma de pago, tiempo del pago y horarios de entrega de acuerdo a la cantidad suministrada sin dejar de ser un buen servicio.</p>	<p>La competencia de nuestro mercado está muy segmentada ya que es un producto especializado trabajado manualmente en el cual muchas empresas no producen, y algunas solo se centralizan en su comercialización y no en su distribución a grandes empresas que es nuestro.</p>
--	---	---	--	---	--

	<p><b>Relación con el cliente</b></p>	<p>La relación que se maneja actualmente con los compradores de las mallas es directa en todo su proceso ya que no se encuentran intermediarios en ella y permite una mejor comunicación interna y externa.</p>	<p>Cuentan con clientes de diversas áreas empresariales importantes como: Renault, Ecopetrol, Colpatria, Los Lagartos, Universidad de los Andes, Cemex, Amarilo, La gran linchada.</p>		
	<p><b>Canales de distribución</b></p>	<p>Actualmente se distribuye el producto vía terrestre a través de motocicletas y carro según la cantidad del producto requerido</p>	<p>ventas a nivel nacional transporte terrestre y aéreo según cantidades</p>	<p>Contacto con los proveedores esta es una desventaja ya que no manejamos insumos propios y tenemos que recurrir a otras empresas que nos brinden el material para trabajarlo, muchas veces estas no poseen un amplio portafolio de productos se especializan en uno solo material por lo cual nos toca hacer varias negociaciones siendo ellos los fijadores de sus cuotas pagos y tiempos de entrega lo que podría rezagar nuestros tiempos de entrega en gran demanda del producto.</p>	

	<b>Valor agregado</b>	<p>El valor agregado que ofrecemos es la implementación de la inmunización de nuestras mallas, se aplica un producto para mayor resistencia a la intemperie así como es el agua y el sol.</p> <p>Otro valor agregado es la incursión de venderlas en colores, ya que en otras fabricas solo las hacen en color blanco y negro.</p>	<p>Registro de alta calidad de la malla <a href="http://www.mallas-redes.net/images/certificacion-mallas.jpg">http://www.mallas-redes.net/images/certificacion-mallas.jpg</a></p>		
	<b>Con que recursos cuenta?</b>	<p>Se cuenta con la experiencia a través de los años donde se ha consolidado en el mercado nacional, en la producción de mallas de polietileno, nylon y fibras sintéticas para la protección de las instalaciones deportivas y el deporte en general, todo esto se trata directamente con un ciclo de producción que comienza a partir</p>	<p>Disponen de una excelente calidad; con una amplia gama de mallas en diferentes tipos de nylon trenzado o retorcido de diversos calibres, altamente resistente a la intemperie y al rozamiento, garantizando una larga duración y vida útil.</p> <p>Su fabricación a mano evita el desplazamiento de los nudos, lo cual garantiza la forma y estabilidad de la malla, haciéndolas ideales para detener la caída de objetos y/o personas en áreas de riesgo como en construcción de edificios,</p>	<p>Cuenta con instalaciones amplias y adecuadas para la prestación de servicios deportivos recreacionales. Cuenta con gran cantidad de elementos o artículos deportivos.</p>	

		<p>de la materia prima para su elaboración a mano, que garantiza un producto de alta calidad. La experiencia acumulada a lo largo de los años, siempre adaptándonos a los cambios de mercado permite satisfacer cualquier petición de otro uso de la red.</p>	<p>ventanales, escaleras, terrazas, balcones etc. También son ideales para encerramientos de áreas expuestas a lanzamiento de objetos o balones, así como para otros múltiples usos.</p>		
	<p><b>portafolio de productos</b></p>	<p>Microfútbol Futbol Voleibol  Tenis  Baloncesto Protección Piscina de pelotas Hockey Banquitas</p>	<p>Fútbol, Microfútbol, Banquitas, Fútboltenis, Tenis, Baloncesto, Voleibol, Voleiplaya, Golf</p>		
					<p><a href="http://www.mallas-redes.net">www.mallas-redes.net</a></p>



**Anexo 4****MODELO DE ENCUESTA****FORMATO DE ENCUESTA****Fabrica MallaSierra**

Buenos días (Buenas tardes) señor (a) \_\_\_\_\_, estoy haciendo una encuesta entre los principales compradores de nuestros productos, y quisiera que por favor me conteste algunas preguntas. Sus respuestas serán de gran importancia para nosotros. ¡Gracias!

**NOMBRE DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN:**

---

**NOMBRE DEL ENCUESTADO:**

---

**TELEFONO:**

---

**ZONA DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA:**

---

**1.1.Objetivo**

Evaluar el nivel de satisfacción y la percepción actual que tienen los clientes en relación con los productos fabricados y comercializados por Mallasierra.

**Orden de las preguntas**

1. SATISFACCIÓN
2. PERCEPCIÓN CON RESPECTO A LA MARCA
3. HABITOS DE USO
4. HABITOS DE COMPRA

**SATISFACCIÓN**

**1. ¿Qué opina usted de nuestros productos? (Escoja una sola opción, la más se adapte a sus necesidades)**

- a) variedad de diseños
- b) Son resistentes
- d) Los materiales apropiados
- e) Los precios son justos

**2. ¿De los siguientes servicios cual es el que más resalta:**

- a) Servicio a domicilio \_\_\_\_\_  
 b) Asistencia técnica \_\_\_\_\_  
 c) Inmunización \_\_\_\_\_

**PERCEPCION CON RESPECTO A LA MARCA**

**3. De las siguientes frases cual es la que más asocia a Mallasierra**

- Puntual a su alcance \_\_\_\_\_  
 Impacto y resistencia \_\_\_\_\_  
 Precios Bajos a sus medidas \_\_\_\_\_  
 Diversidad y Compromiso \_\_\_\_\_

**4. Califique de 1 a 10 siendo 10 la calificación más alta y 1 no más baja.**

- a) Resistencia \_\_\_\_\_  
 b) Diseño \_\_\_\_\_  
 c) Materias primas \_\_\_\_\_

**5. Según nuestra capacidad de respuesta ante sus requerimientos nos definen como:**

- a) Excelente \_\_\_\_\_  
 b) Buena \_\_\_\_\_  
 c) Regular \_\_\_\_\_  
 d) Mala \_\_\_\_\_

**6. Al escuchar el nombre de Mallasierra lo asocia con: (SE DEBE MARCAR SÓLO UNA OPCION DE RTA)**

- a) Responsabilidad \_\_\_\_\_  
 b) Cumplimiento \_\_\_\_\_  
 c) Calidad en los productos \_\_\_\_\_  
 d) Precios justos \_\_\_\_\_  
 f) Experiencia en el mercado. \_\_\_\_\_

**7. ¿Cuál es el motivo que tiene para continuar comprando nuestros productos?**

- a) La experiencia \_\_\_\_\_  
 b) Los precios \_\_\_\_\_  
 c) La responsabilidad \_\_\_\_\_  
 d) La puntualidad \_\_\_\_\_

OTRO, CUÁL? \_\_\_\_\_

**8. El servicio de Mallasierra deportivas es:**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Excelente                | Muy Bueno                | Bueno                    | Regular                  | Malo                     |
| <input type="checkbox"/> |
| a                        | b                        | c                        | d                        | e                        |

**9. ¿Piensa usted que el portafolio de producto está completo**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Porque \_\_\_\_\_

**10. ¿De las siguientes opciones como califica usted la calidad de nuestros productos?**

- |    |  | Mala  | Regular | Buena |
|----|--|-------|---------|-------|
| a) | Resistencia como duración de la mallas | _____ | _____   | _____ |
| b) | Diseño (Cuadrada, Rombos, Hexagonal)   | _____ | _____   | _____ |
| c) | Forma (Caña, Media Caña)               | _____ | _____   | _____ |

**11. ¿Cuál de los siguientes canales de comunicación prefiere para comunicarse con la empresa?**

- a) Teléfono \_\_\_\_\_  
 b) Correo \_\_\_\_\_  
 c) Personalmente \_\_\_\_\_  
 d) Por intermediarios \_\_\_\_\_

**12. ¿En cuál de los siguientes aspectos le gustaría recibir un mejor servicio de Mallas y redes deportivas?**

- a) Cumplimiento de pedido. \_\_\_\_\_  
 b) Atención de su vendedor. \_\_\_\_\_  
 c) Condiciones de pago. \_\_\_\_\_  
 d) Forma de Entrega. \_\_\_\_\_  
 e) Precios asequibles. \_\_\_\_\_  
 f) Adecuaciones de su diseño, \_\_\_\_\_  
 g) Según su necesidad. \_\_\_\_\_

**13. Actualmente al realizar sus compras piensa en otros proveedores? (La respuesta es afirmativa por favor nombrar cuales )**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\*Si la respuesta anterior es afirmativa.

Que destaca de la competencia para elección de sus productos, elija la opción más suple sus necesidades.

- a) Precios \_\_\_\_\_
- b) Puntualidad \_\_\_\_\_
- c) Variedad \_\_\_\_\_
- d) Calidad de materiales de fabricación \_\_\_\_\_

**14. ¿Si usted tuviera observaciones de nuestro producto en cuanto a que sería?**

- a) Materiales \_\_\_\_\_
- b) Precios \_\_\_\_\_
- c) Diseño \_\_\_\_\_
- d) Entregas \_\_\_\_\_

#### **HABITOS DE USO**

**15. Que materiales solicita para la fabricación de sus Mallas deportivas?**

- a) Nylon \_\_\_\_\_
- b) Poy \_\_\_\_\_
- c) Polipropileno \_\_\_\_\_
- d) Otros \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**16. ¿Cuáles son los criterios de compra que tiene en cuenta al adquirir el producto?**

- a) Precio \_\_\_\_\_
- b) Calidad \_\_\_\_\_
- c) Experiencia \_\_\_\_\_
- d) Fidelidad \_\_\_\_\_
- f) Flexibilidad de pagos \_\_\_\_\_

**17. De acuerdo. Necesidad en su campo que no estemos cubriendo? (si su respuesta es no conteste cual de lo contrario siga a la siguiente casilla?)**

a) Si \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**HABITO DE COMPRA****18. Generalmente en que rango de compras hace su pedido.**

- a) De \$200.000 a \$300.000 —  
 b) De \$300.001 a \$400.000 —  
 c) De \$400.001 a \$500.000 —  
 e) De \$500.001 a \$600.001 —  
 f) De \$600.001 en Adelante —

**19. ¿Generalmente Cada cuanto hace su compra?**

- a) Mensualmente —  
 b) Quincenalmente —  
 c) Anualmente —  
 d) Semanalmente —

**20. ¿Cuál es el producto que más compra?**

- a) Malla de futbol —  
 b) Malla de micro —  
 c) Malla de tenis —  
 d) Malla de voleibol —  
 e) Malla de protección —  
 f) Malla de baloncesto —  
 g) Malla hockey —  
 h) Malla de banquitas —  
 i) Malla de piscina de pelotas —

**21. Aumentaría su hábito de compra en dado caso de disminuir el costo de las mallas.**

- a) Si  
 b) No

Si su respuesta es sí continúe, si es no pase a la siguiente pregunta.

**22.1. Cuantas mallas adicionales compraría**

Entre:

- a) 1 o 2  
 b) 2 o 3  
 c) 4 o 5  
 d) Más de 5

**21. De acuerdo a los productos que usted más adquiere con nosotros califique las mallas frente a la competencia en precios**

- Muy bajo**
- bajo**
- medio**
- alto**
- muy alto**

Despedida muchas gracias por su colaboración señor (a), esto nos ayudara a mejorar significativamente los servicios que les ofrecemos y hacer nuevas propuestas en la mejora de nuestro portafolio con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.