

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO R-SPORT EN EL
MUNICIPIO DE VILLA DEL ROSARIO**

**STRATEGIC PLAN FOR THE FOOTWEAR COMPANY R-SPORT IN THE
MUNICIPALITY OF VILLA DEL ROSARIO**

Autores: Laura Joanna Ochoa Rodríguez, Serliany Mileth Cárdenas Silva, Yesica Lizbeth Ortiz Díaz, Yennifer Karime Silva Boada.

RESUMEN

Para una empresa es fundamental contar con un alto grado de reconocimiento y ser líder en el mercado para el éxito de su equipo y de la organización. El presente trabajo se realizó, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la empresa R-SPORT en el municipio de Villa del Rosario, mediante un abordaje metodológico positivista, enfoque cuantitativo, diseño descriptivo, a partir de la aplicación de una encuesta con escala ordinal, al gerente de la empresa de estudio; información que permitió consolidar el desarrollo de las matrices Diamante de Porter, EFE, EFI, DOFA, las cuales permitieron la implementación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard. En este estudio se evidenció que en la empresa R-SPORT debido a la falta de innovación en sus productos y en el desaprovechamiento de los canales digitales no son conocidos en el departamento de norte de Santander.

ABSTRACT

For a company, it is essential to have a high degree of recognition and be a leader in the market for the success of its team and the organization. The present work was carried out, with the objective of designing a strategic plan for the company R-SPORT in the municipality of Villa del Rosario, through a positivist methodological approach, quantitative approach, descriptive design, based on the application of a survey with a scale ordinal, to the manager of the study company; information that allowed to consolidate the development of the Diamante de Porter, EFE, EFI, DOFA matrices, which allowed the implementation of the Balanced Scorecard management tool. In this study, it was evidenced that in the R-SPORT company, due to the lack of innovation in its products and the waste of digital channels, they are not known in the department of Norte de Santander.

PALABRAS CLAVES

Análisis, crecimiento, estrategias, mercado, objetivos.

KEYWORDS

Analysis, Growth, strategies, market, objectives.

INTRODUCCIÓN

El sector del calzado en Colombia, tuvo un buen año en 2021, con un aumento de 73% en sus importaciones, según reporta la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas. Este balance se presentó en el marco de la Feria del Cuero y el Calzado, que contó con más de 8.000 visitantes y demostró que la industria del calzado y la marroquinería colombiana continúa la senda de la reactivación. (ACICAM, 2022). Según los datos del (DANE, 2021) en el país, la industria del calzado, entre el mes de enero a noviembre del año 2021, mostró un incremento en la producción del 42,2%, y en las ventas obtuvo un aumento del 38,6%. Por su parte, el sector de la marroquinería observa incrementos en la producción del 27.5% y en las ventas una variación del 24.5%, lo que demuestra una industria en recuperación. (ACICAM, 2022).

Para el caso específico de Norte de Santander de acuerdo a la información suministrada por una encuesta anual manufacturera CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) tuvo una participación para el año 2020 del 4.3%, de esta forma se deduce que es la actividad económica que menos genera ingresos en Norte de Santander, dado que se cuenta con un mínimo apoyo en el sector secundario, lo que produce un bajo desempeño; cabe recalcar que dicho sector es de gran importancia ya que si tuviera un mejor posicionamiento la región aportaría a la economía y proporcionaría empleos de calidad, bajando las tasas de desempleo que se genera en el departamento. En la economía del municipio de Villa del Rosario según él (DANE, 2005), el sector industrial es representativo donde cuenta con 282 unidades productivas lo que genera un 14%, en las cuales se encuentra la actividad de transformación de arcilla, la marroquinería, la fundición y las confesiones.

La empresa R-SPORT, nace en el año 1992 en el municipio de Villa del Rosario, el manejo que se realiza en la fabricación de calzado es empírico, es decir se basan en la experiencia y en la observación de la confección de su producto, aunque su dueño se ha capacitado en cursos referentes a hormas de calzado, variedad de suelas entre otros, su conocimiento sigue siendo practico, por otro lado, no cuentan con una gerencia estratégica estructurada, por lo cual no generan estrategias de mercadeo.¹

La constancia del empresario en el mercado ha permitido reactivarse en el sector industrial debido a los diferentes problemas sociales a los cuales se ha enfrentado al inicio de la empresa. Se detecto que para ser una empresa que lleva mucho tiempo en el mercado aún no se encuentra estructurada y tampoco cuenta con las áreas fundamentales de una empresa entre ella se encuentra el área administrativa por esta razón todo lo realiza manualmente, R-sport se dedica a la fabricación y comercialización de calzado de cuero para caballero en la línea de zapato casual y calzado de seguridad dado que, no genera ingresos suficientes para dedicarse a la variedad de calzado, por ende no cuenta con muchos clientes.

En este sentido, la empresa R-SPORT al igual que otras empresas del departamento dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado no cuenta con una adecuada estructura organizacional. Razón por la cual la aplicación de la planeación estratégica permitirá determinar el tipo de gerencia que maneja la empresa, con la cual se da a conocer la organización y sus productos. Los resultados de los métodos aplicados, permitirá obtener información con el propósito de determinar cuáles son los problemas reales que afectan el crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de la consultoría es diseñar un plan estratégico para la empresa R-SPORT en el municipio de Villa del Rosario. Según (Humberto, 2002) El propósito de la

planificación estratégica es recopilar información sobre el entorno interno y externo. Esto luego se utiliza para analizar, procesar y crear informes sobre el estado actual de la organización. A partir de estos datos, se desarrollan planes futuros que ayudan a determinar la competitividad de la empresa en el futuro. Del mismo modo (Lumpkin & Dess, 2003) explican que, para mantener ventajas competitivas a largo plazo, una organización lleva a cabo un conjunto de análisis, decisiones y acciones conocidas como planificación estratégica.

Desde el punto de vista de (Chiavenato, Planeacionestrategica fundamentos y aplicaciones, 2001) establece la planeacion estrataegica como la posición futura de una empresa, implica determinar dónde deben colocarse sus productos y mercados; decidir su rentabilidad; el tamaño de su negocio; elegir entre la innovación y las prácticas tradicionales; disponer con qué instituciones interactúan; y cómo deben relacionarse con sus empleados, ejecutivos y otras instituciones relevantes. De acuerdo a (Martinez & Milla, 2012) Hacer un plan estratégico tiene muchas ventajas. En primer lugar, ayuda a comprender la viabilidad técnica, económica y financiera de cualquier proyecto empresarial. También, proporciona muchas opciones diferentes para el objetivo del proyecto. Estas cambian según la madurez, el tamaño y la posición de la empresa en la organización. El siguiente paso es determinar cómo estas variables afectaron a otros factores como el estado financiero de la empresa.

Empleando la idea de (Rodriguez , 2013) la planificación estratégica en realidad es muy compleja requiere un enfoque sistemático. Esto implica identificar y analizar factores externos a la empresa que no están relacionados con su situación actual. Una vez que esto se completa, analizan el futuro esperado de la empresa y determinan la dirección en la que debe orientarse la empresa. Luego, desarrollan los medios para lograr su misión. Dede el punto de vista de (Eden & Ackermann, 2004) en cuanto a la importancia de la planificación, se ha identificado que el factor

clave que afecta el desempeño estratégico es el equipo. Asimismo, algunos autores señalan que la planificación estratégica se asocia positivamente con las habilidades directivas y la competitividad empresarial. (Patrick y otros, 2005)

Teniendo en cuenta a (Quintero & Rivera, 2015) Definen que, la planificación estratégica como uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica, así como un proceso dinámico y sistemático que contribuye a la supervivencia y desarrollo de una entidad. Como lo destaca (Weick, 2009) El gerente pasa a ser considerado un agente de cambio que posibilita el progreso y la mejora continua de la organización al construir relaciones de mutuo beneficio con públicos diversos que esperan algo de la empresa. Por lo tanto, el desempeño de la gestión para lograr la competitividad empresarial se basa en la capacidad de trabajo en equipo, el trabajo en red dentro y fuera de la empresa y un buen esfuerzo de planificación estratégica. (Cantzler & Leijón, 2007)

Por otra parte (Steiner, 2007) Concluyó que "la planificación estratégica es el proceso de identificación de los principales objetivos de una organización, las políticas y estrategias que rigen la adquisición, el uso y la disposición de los recursos para lograr esos objetivos". El autor también señaló que "la planificación estratégica es inseparable del conjunto proceso de gestión, cualquier empresa que no tenga algún tipo de planificación estratégica se enfrentará a un desastre inevitable".

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos, es por ello que las organizaciones deben tener bien estructurado un plan de estrategias para determinar el rumbo de una empresa. Según (Rivas & Velázquez, 2009) sugiere que la gestión estratégica puede ser vista como una construcción teórica para reflexionar sobre las grandes opciones de la empresa,

basada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de gestión, ya no para replicar el entorno turbulento, sino para enfrentarlo, donde escapan de la Improvisación, búsqueda analítica y formal.

El autor (Serna Gomez, 2008) Reconoce que la dirección estratégica es una herramienta utilizada para tener un impacto duradero y constante en la gestión de una empresa luego de analizar el contexto externo, económico, mercadeo, social, político, nacional e internacional en el que se desenvuelve la empresa. A esta afirmación, se une la postura de (Córdoba, 2005) quien afirma que, en el pasado, se consideraba que los empleados solo tenían un valor administrativo. La gerencia ahora ve a los trabajadores como un recurso estratégico importante. Sin su participación, creatividad y entusiasmo, sería difícil crear nuevas ideas o motivar a otros. Además, ven a los colaboradores como componentes clave de las otras funciones de la empresa.

Desde el punto de vista de (Chiavenato & Sapiro, 2011) La planificación estratégica requiere analizar las organizaciones desde una perspectiva integral, así como implementar visiones y modelos mentales más amplios. Esto es necesario para crear una visión armoniosa del mundo y sus participantes. Esto se conoce como gestión estratégica y también implica la adopción, adaptación y fusión de modelos mentales por parte de los responsables de la toma de decisiones.

En cuanto a (Fred, Conceptos de Administración estratégica, 2003) Señala que la administración estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr estas metas y el desarrollo de planes detallados para garantizar que las estrategias se implementen para lograr los fines deseados. Permite tomar decisiones sobre el tipo de trabajo de planificación que se debe ejecutar, cuándo y cómo se debe realizar, por quién y cómo se manejarán los resultados. Por su parte (Prieto Herrera,

2011), Define la gestión estratégica como una herramienta importante para analizar y evaluar el estado actual de una empresa, principalmente porque estos resultados pueden orientar a la alta dirección en la caracterización, formulación y evaluación de opciones estratégicas satisfactorias, en la situación cada vez más compleja de la empresa y, por tanto, en la disponibilidad de recursos. Por las razones anteriores, los gerentes de la empresa deben tener la capacidad de comprender la información para poder tomar las decisiones que sean más beneficiosas para el desarrollo de la empresa.

La gerencia estratégica, según (Bateman & Snell, 2005) significa tomar decisiones a través de metas y estrategias a largo plazo. De acuerdo con (Fred, 2013), La dirección estratégica es tanto un arte como una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a las empresas alcanzar eficazmente sus objetivos. Como implica esta definición, la gestión estratégica es la fusión de los sistemas administrativos, de marketing, financieros, de producción, de investigación y de información que, en última instancia, le permite lograr el éxito general de una organización. En este orden de ideas (Fred , 2003) Señala que la matriz de estrategia es una herramienta para ayudar a identificar, evaluar y seleccionar estrategias. Él cree que siempre se requiere una buena intuición para determinar el valor y la calificación apropiados para cada matriz.

En este sentido, dentro de la planeación estratégica se utilizan matrices que permiten desarrollar el proceso. Para la realización de la presente monografía se aplicaron las siguientes matrices el Diamante de Porter, la Matriz de evaluación del factor externo (EFE), la Matriz de Evaluación del factor Interno (EFI), la DOFA y Balanced Scorecard. A continuación, se presenta la definición de las anteriores matrices a la luz de diferentes autores: El modelo denominado Diamante de Porter, tiene como objetivo principal es facilitar la comprensión de la ventaja

competitiva de una empresa en la industria y los países en los que opera. (Tsiligiris, 2018). El modelo del diamante de Porter es una de las herramientas más utilizadas para evaluar la competitividad nacional y uno de los facilitadores para la creación de clústeres industriales de competitividad nacional, pero también se ha utilizado para evaluar la competitividad nacional a lo largo del tiempo. Sector económico (Stonkiene, 2016).

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE) Según el autor (Fred R., 2003), La metodología, que permite a los estrategas resumir y evaluar información sobre fuerzas externas clave, se basa en una lista de factores externos seleccionados durante el proceso de auditoría externa. Citando a (Vidal, 2004) Indica que “La Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE facilita resúmenes de evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, técnica y competitiva”.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Con referente a (Fred, 2013) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la planificación estratégica. Esta herramienta de desarrollo de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más significativas identificadas en las áreas funcionales de la empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

El análisis DOFA (también conocido como FODA, MAFE en español y DAFO en inglés) Según el autor (Dyson, 2004) lo define como una de las técnicas más utilizadas en la planificación estratégica, especialmente para determinar la posición estratégica de una empresa. DOFA es una matriz utilizada por una organización para comprender el estado actual de la empresa con el fin de aplicar estrategias basadas en él para mejorar los procesos internos y adaptarse al entorno externo del mercado. (Salgado y otros, 2017)

Y por último el Balanced Scorecard o Balanced Scorecard, según (Scaramussa, 2010) es un completo sistema de gestión que permite la integración de ambos aspectos del direccionamiento estratégico, así como la misma evaluación del desempeño del negocio. Por su parte (Norton & Kaplan, 2001) establece que el objetivo fundamental del BSC es traducir la estrategia de la empresa en acciones y resultados alineando las metas de todas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Con relación a (Santos & Fidalgo, 2004) Demuestran que el BSC es un modelo de gestión que tiene en cuenta los elementos de medición puede ayudar a alcanzar los objetivos planteados al demostrar que la empresa avanza en la dirección identificada en el plan estratégico.

En relación con (Altair, 2005) Menciona el presente y futuro del BSC como una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico organizacional, una nueva herramienta de gestión empresarial que puede adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica que provoca el entorno competitivo en el día a día. Del mismo modo (Martinez R. , 2002) argumenta que: "Los procesos de gestión en torno al Cuadro de Mando Integral permiten a las organizaciones ponerse al día y centrarse en la implementación de estrategias a largo plazo de esta manera, el Cuadro de Mando Integral se convierte en la base de la gestión de organizaciones en la era de la información".

Para la estructura del presente estudio se pretende impactar a la empresa de tal manera que puedan aplicar a la organización una planeación estratégica para el cumplimiento de los objetivos y del mismo modo tener éxito en el mercado. Por consiguiente, la presente investigación permite reflexionar sobre la siguiente pregunta: *¿Cómo se puede diseñar un plan estratégico para la empresa de calzado R-SPORT en el municipio de Villa del Rosario?*

MATERIALES Y METODOS

La metodología implementada fue bajo el paradigma positivista. En palabras, de (Ferrerres & Gonzales, 2006) El positivismo sostiene que todo conocimiento científico se basa en la experiencia sensorial y solo puede avanzar a través de la observación y la experimentación en relación con el método científico”. De esta manera el enfoque cuantitativo según (Sampieri, 2004) los métodos cuantitativos se basan en esquemas deductivos y lógicos que tienen como objetivo formular preguntas e hipótesis de investigación para su posterior comprobación. Y por último el diseño descriptivo, el autor (Tamayo, 2006) define la investigación descriptiva sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. Bajo el esquema de estos estudios son aplicados a un muestreo no probabilístico al gerente de la empresa R- sport mediante una encuesta tipo escala ordinal la cual fue analizada descriptivamente.

Cuadro 1. APLICACIÓN DE LAS MATRICES DIAMANTE DE PORTER, MATRIZ EFE, MATRIZ EFI, DOFA Y BALANCED SCORECARD



MATRIZ EFI 3.08%

La empresa R-sport se encuentra por encima del promedio lo cual indica que tiene altas fortalezas entre ellas se representa (El calzado de alta calidad y amplia experiencia en el mercado) las cuales minimizan las debilidades entre ellas se resalta (falta de tecnología en maquinaria y ausencia de estrategias de marketing).



BALANCED SCORECARD

Perspectiva	Cod	Objetivos Estratégicos Generales	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA (TACTICA)	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Crear la estructura organizacional	visualizacion e informacion de la empresa R-SPORT	Gerente	Crear la misión y visión	80%	90%	100%	100%
	I2	Crear manual de funciones	trabajadores que implementan el manual de funciones / el total de	Gerente	Diseño de Manual de Funciones en las diferentes areas de	80%	90%	100%	100%
	I3	Diseñar logo y slogan	Visualización de lo que se dedica la empresa	Gerente	Creacion del logo y slogan	80%	90%	100%	100%
	I4	Marketing digital	calificada para el uso constante en el manejo de las redes sociales y pagina Web.	Gerente	Implementacion de Redes Sociales- Creacion de la pagina Web	30%	40%	50%	100%
			Capacitaciones en marketing digital	capacitaciones en alianza con el sena	Gerente	Capacitaciones de herramientas digitales y estrategias de Marketing.	30%	40%	50%
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	Mapa de Procesos	Examinar cada proceso en la empresa	Gerente	Mapa de Procesos	80%	90%	100%	95%
	P6	Flujograma	Examinar cada proceso en la empresa	Gerente	Flujograma	80%	90%	100%	95%
Perspectiva de los Clientes	C1	Implementación de publicidad	Redes sociales (Google-Facebook-Instagram)	Gerente	social selling	80%	90%	100%	100%
Perspectiva Financiera	F1	Implementación del indicador ROI	ROI = (Ingreso - Inversión)	Contador	Indicador ROI	5%	7%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la consultoría (2022)

Análisis del cuadro 1.

El anterior cuadro 1. Denominado aplicación de las matrices Diamante de Porter, Matriz EFE, Matriz EFI, DOFA y Balanced Scorecard. Se evidencia que en los resultados del Diamante de Porter el cual, en primer lugar, está el poder del cliente con un porcentaje del 5% se puede determinar que la empresa R-SPORT tiene clientes fijos nacionales e internaciones, entre ellos Venezuela, donde se comercializan sus productos en San Antonio y por otro lado como cliente Nacional está Cúcuta. En Segundo, el poder de los proveedores es muy bajo, solo el 20%, porque los materiales e insumos que se pueden utilizar para producir el calzado son muy diversos, la empresa R- SPORT cuenta con varios distribuidores los cuales le compran los materiales de calidad.

En tercer lugar, la amenaza de nuevos competidores llega al 67%, ya que la empresa R-SPORT tiene diseños casuales e industriales de 15 años atrás, es decir no se enfocan en la innovación. En cuanto a el cuarto lugar, la amenaza de sustitutos es nula ya que la empresa R-SPORT fabrica calzado con materiales de alta calidad. Por último, la rivalidad entre competidores es alta con un porcentaje de 83%, ya que la empresa R- SPORT no se enfoca en la innovación de diseños sin embargo hay mayor competitividad entre ella se encuentra la empresa Industria Saga De Colombia, Calzado Cúcuta Store y Fabrica Mayara Stilo.

Con respecto a los resultados de la matriz EFE con un total ponderado de 2.36%, La empresa R-sport se encuentra por debajo del promedio lo cual indica que tiene altas amenazas con un porcentaje del 1.23% entre ellas se resalta (Aumento de informalidad de empresas

manufactureras de calzado y entrada de nuevos competidores) las cuales minimizan las oportunidades con una variable del 1.14% entre ellas se destaca (Aumento del consumo de la marroquinería y calzado, Colombia es una fuente de exportación de calidad de calzado). En relación a la Matriz EFI con un total ponderado de 3.08%, La empresa R-sport se encuentra por encima del promedio lo cual indica que tiene altas fortalezas con un porcentaje del 2.58% entre ellas se representa (El calzado de alta calidad y amplia experiencia en el mercado) las cuales minimizan las debilidades con una variable del 0.5% entre ellas se resalta (la falta de tecnología en maquinaria y ausencia de estrategias de marketing).

Por consiguiente, en la matriz DOFA se demuestran las siguientes estrategias: Desarrollo de mercado, la cual consiste en que las personas consuman más calzado, debido a que la capacidad de la empresa de producción es alta; Desarrollo interno, comprende en reestructurar la empresa, en sus planes, logística y funcionamiento; por último, el Desarrollo de productos, esta conformado con la implementación de nuevos productos diseñados para satisfacer las necesidades del mercado de marroquinería.

Finalmente, en los resultados de la matriz del Balanced Scorecard se demuestra que en las perspectivas de innovación y aprendizaje aplicamos objetivos estratégicos viendo la necesidad de la empresa debido a la falta de estructura organizacional donde se realizó la misión, visión, políticas de calidad, organigrama, logo, slogan de la empresa; así mismo en las perspectivas de los procesos internos se implementó herramientas para mejorar la eficiencia de la producción que existe dentro de la empresa; También en la perspectiva de los clientes se diseñó una estrategia para atraer más compradores teniendo un vínculo con ellos e incentivarlos a consumir los productos que ofrece la empresa R-SPORT para así generar más ventas y fortalecer la marca; por ultimo en la perspectiva financiera se llevó a cabo la ejecución de un indicador ROI con el objetivo de

mostrarle al empresario cuanto ganó a través de sus inversiones y esto le ayuda a llevar un control en sus ingresos y gastos de la empresa R-SPORT.

CONCLUSIÓN

A partir de los datos obtenidos de la investigación realizada a la Empresa de Fabricación de Calzado R-SPOR, pudimos observar que es una empresa que ha ido creciendo a un ritmo constante desde su creación en 1992 hasta la actualidad. Después de analizar las dificultades de este crecimiento incesante, podemos determinar que el elemento más influyente es ella maneja diseños casuales e industriales de 15 años atrás, es decir no se enfocan en la innovación. Otra característica relevante, Se observa que no cuentan con canales digitales para atraer más compradores teniendo un vínculo con ellos e incentivarlos a consumir los productos que ofrece la empresa para así generar más ventas y fortalecer la marca. Actualmente se encuentra en una zona que no tiene grandes competidores y ha experimentado un rápido desarrollo urbanístico en los últimos años.

Su ubicación le permite desarrollar alianzas estratégicas de mercadeo con el país vecino (Venezuela), por otro lado, cuenta con un alto nivel de fidelización de clientes, resultado de una larga trayectoria en la región y está orientada a la satisfacción del cliente. Aunque R-SPORT tiene los atributos básicos para ser una organización exitosa, carece de los elementos organizacionales para desarrollar todo su potencial y lograr mayores ganancias. En primer lugar, la organización no contaba con una estructura organizacional clara, ni contaba con un manual de funciones autorizados por la gerencia. R-SPORT, que carecía de una misión y visión que defina objetivos a largo plazo. Estos elementos anteriores son esenciales no solo para determinar a dónde quiere ir, sino también cómo llegar allí.

Como consideración final, esta empresa demostró tener un gran potencial, lo que le permitió lograr un crecimiento comercial durante estos 30 años de actividad, sin embargo, para optimizar este crecimiento, la organización tuvo que implementar diferentes herramientas formales, las cuales servirán como la base para el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades diarias de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa R-SPORT crear un programa de capacitación en las áreas donde se detectaron algunas falencias en la organización y de esta forma mejorar la eficiencia de la misma, por otro lado, es importante realizar la socialización de los manuales de funciones elaborados por la empresa consultora con el fin de que cada operario conozca sus funciones específicas y responsabilidades, de esta manera asegurar el mejor desempeño de los mismos. Al igual implementar un plan de marketing digital, activando su página web y adicionalmente el uso de las redes sociales, realizando contenido publicitario en los diferentes medios, como ayuda para la captación de nuevos clientes, así mismo se le sugiere implementar la innovación de productos y el enfoque de mercado, implementando calzado para dama y niño.

Se le recomienda a la empresa R-SPORT implementar el diseño del Excel con el indicador retorno de inversión (ROI) realizado por parte de la empresa consultora, por otro lado, se le sugiere la implementación de software actualizados para llevar la contabilidad de su organización y dar cumplimiento al plan de mejoramiento propuesto en el área de producción, hacer uso del flujograma diseñado anteriormente con el fin de que los colaboradores conozcan la importancia de conocer los pasos para realizar un calzado.

Bibliografía

ACICAM. (2022). <https://www.larepublica.co/>

Altair. (2005). La elaboración del Plan Estratégico. *Revista Economía No. 3, número 150 España.*

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). Administración. México.: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Bonilla, B. (7 de Enero de 2003). *Gestión Empresarial.*

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Cantzler, I., & Leijón, S. (2007). Team-oriented women entrepreneurs: a way to modern management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*,. 14(4), 732-746.

Castillo, M. d. (2007). El uso del calzado: ¿Cuándo, por qué? y sus consecuencias. *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, 54.

Chiavenato, I. (2001). Planeacionestrategica fundamentos y aplicaciones. Tercera Edición .

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México : Segunda Edición. McGraw-Hill Education.

Córdoba, L. A. (2005). El reto de la gestión empresarial. Madrid, Barcelona España: Ediciones Deusto.

DANE. (2005). <https://issuu.com/>

DANE. (2021). <https://www.larepublica.co/>

- Dyson. (2004). *Metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica*. Chile: Caso de estudio región de Atacama.
- Eden , C., & Ackermann, F. (2004). Cognitive mapping expert views for policy analysis in the public sector. *European Journal of Operational Research. Revista Europea Investigación Operativa*, 152 (2004) 615–630.
- Fano, F. J. (25 de Septiembre de 2005). *Mejora Competitiva Revelion Empoesarial*.
<https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/>
- Ferreres, V., & Gonzales, A. (2006). Evaluación para la mejora de los centros docentes. España: Wolters Kluwer.
- Fred , D. (2003). Conceptos de administración estratégica. México.: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2003). Administración Estrategica. Pearson prenpite hall.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración estratégica. México.: Novena edición. Editorial Pearson Hall.
- Fred, D. (2013). Administración Estratégica. México:Prentice Hall. : Décimocuarta edición .
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estrategica. Decimocuarta Edición.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*.
- Humberto, S. (2002). Gerencia Estrategica. Bogotá, Colombia: 7ma. edición.
- Lumpkin , G., & Dess, G. (2003). <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Martinez, D. P., & Milla, A. G. (2012). Elaboracion del plan estrategico atravez del cuadro del mando integral. Altair.

Martinez, R. (2002). *Balanced Scorecard "Una nueva tecnologia para indicadores de desarrollo de gestión"*. Medellin, Universidad EAFIT pag 85.

Norton, & Kaplan. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. Segunda Edición. Harvard Business School Pres.

Patrick, T., Gibbons, & O'Connor, T. (2005). Influences on Strategic Planning Processes among Irish SMEs. *European Management Review*, 43(2,170-186).

Prieto Herrera, E. J. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. Bogota: 3ª ed. Editorial Eco Ediciones.

propia, E. (s.f.). *Elaboración propia*.

Quintero, L., & Rivera. (2015). *Administración General*. Peru: Universidad Nacional de Cajamarca.

Rivas, M., & Velázquez, R. (2009). *La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos*.
https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm

Rodriguez , D. (2013). Diagnostico organizacional. Chile: Octava Edición, universidad catolica de Chile.

Salgado, Salim, & Rivera. (2017). Analisis dofa sobre el uso de la ingeligencia competitiva en pequeñas empresas de las industria. *Revista Científica "Visión de Futuro"*., 78-99.

Sampieri, R. H. (2004). *La metodología de la investigación*. Mexico.: Mc graw hill Education, sexta edición.

Santos, & Fidalgo. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, Número 4, pp. 85-116.

Scaramussa. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión de Futuro*.

Serna Gomez, H. (2008). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia*. Bogotá, Colombia: 3R editores.: (Décima edición).

Steiner, G. (2007). *Modelos de Planeación Estratégica*. UNIACC.

Stonkiene, M. (2016). *Evaluation of the national higher education system's*. Emerald insight: <http://dx.doi.org/10.1108/CR-06-2015-0055>

Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica*. Mexico.: Limusa, quinta edición.

Tsiligiris, V. (2018). *Emerald insight*. An adapted Porter Diamond Model for the evaluation of Transnational: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0076>

Vidal, E. (2004). Diagnóstico organizacional. En *Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: ECO: ediciones.

Weick, K. E. (2009). *La gestión Empresarial*. Barcelona: Legis