

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDUSTRIA DE BALONES MEDTGOL

KATHERINE COBO OTERO

MARÍA YANETH VILLEGAS RAMÍREZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTORES DEL TRABAJO DE GRADO:

ANA CRISTINA GONZÁLEZ, Ph.D.

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	3
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	6
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	6
2.1.1 Análisis del ambiente general	6
2.1.2 Análisis de la industria.....	11
2.1.3 Matriz EFE.....	14
2.2 ANÁLISIS INTERNO	16
2.2.1 Construcción de la Cadena de Valor.....	16
2.2.2 Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas.....	19
2.2.3 Análisis financiero	21
2.2.4 Matriz EFI.....	25
2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	27
2.3.1 Competencia relevante.....	27
2.3.2 Matriz de evaluación del perfil competitivo	29
2.3.3 Diagnóstico estratégico: Matriz DOFA ampliada.....	30
3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL Y PROPUESTA.....	33
3.1 MISIÓN ACTUAL Y PROPUESTA.....	33
3.1.1 Misión actual.....	33

3.1.2	Misión propuesta.....	33
3.2	VISIÓN ACTUAL Y PROPUESTA	34
3.2.1	Visión actual	34
3.2.2	Visión propuesta	34
3.3	VALORES ACTUALES Y PROPUESTA.....	35
3.3.1	Valores actuales	35
3.3.2	Valores propuestos.....	35
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES Y PROPUESTA	36
3.4.1	Objetivos estratégicos actuales	36
3.4.2	Objetivos estratégicos propuestos.....	36
3.5	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEDTGOL.....	37
3.6	MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO	38
3.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PROPUESTO	40
4.	CONCLUSIÓN	42
	BIBLIOGRAFÍA.....	44
	ANEXO 1. PROMOCIÓN ESTRELLAS DEL BALÓN ÁGUILA.....	46
	ANEXO 2. IMPORTACIONES DE BALONES DE FÚTBOL, BALONCESTO Y VOLEIBOL 2010-2012.....	47
	ANEXO 3. EQUIPOS Y TECNOLOGÍA EN LA INDUSTRIA DE BALONES	48
	ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADOS 2010-2012 EN MILLONES DE PESOS, PARTICIPACIONES Y VARIACIONES CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR	49
	ANEXO 5. BALANCE GENERAL A CIERRE 31 DE DICIEMBRE DESDE EL 2010 HASTA 2012 EN MILLONES DE PESOS, PARTICIPACIONES Y VARIACIONES.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE para Medtgol y la industria de balones.....	15
Tabla 2. Cadena de Valor para Medtgol	17
Tabla 3. Recursos y capacidades en la práctica	20
Tabla 4. Indicadores de actividad.....	25
Tabla 5. Matriz EFI para Balones Medtgol.....	26
Tabla 6. Competidores de Medtgol	28
Tabla 7. Matriz de evaluación de perfil competitivo	30
Tabla 8. Matriz DOFA ampliada.....	32
Tabla 9. BSC propuesto para Medtgol	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Participación de los clientes de Medtgol por segmento	4
Gráfico 2. Distribución de las ventas por ciudad	4
Gráfico 3. Variación de la Tasa de intervención de política monetaria	8
Gráfico 4. Inversión de las empresas colombianas en RSE para el período 2003-2011	9
Gráfico 5. Fortalezas vs. Importancia de los recursos y capacidades en la práctica	21
Gráfico 6. Comportamiento de las ventas netas, costo de ventas y utilidad neta 2010-2012	22
Gráfico 7. Comportamiento del activo, pasivo y patrimonio total 2010-2012	23
Gráfico 8. Indicadores de rentabilidad 2010-2012.....	24
Gráfico 9. Indicadores de endeudamiento 2010-2012	24
Gráfico 10. Mapa estratégico para Medtgol.....	39

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del plan estratégico para Medtgol se realizó con el fin de cambiar el rumbo de la compañía y proyectarse con seguridad hacia el futuro dado que la falta de claridad en el direccionamiento ha hecho que las estrategias formuladas sólo sirvieran para enfrentar las situaciones del día a día, de esta manera, se tomó como punto de partida el diagnóstico actual de su entorno y sus capacidades internas. Esta evaluación llevó a determinar estrategias, objetivos y planes de acción, también se propuso una misión, visión, y valores que definirán la esencia de la organización y la dirección del negocio.

El análisis interno indica que no están respondiendo activamente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y que las estrategias establecidas para el crecimiento no están teniendo en cuenta los posibles efectos negativos de las amenazas externas. En el análisis interno se identificaron fortalezas clave como el conocimiento y la trayectoria de la gerente, el apoyo de su familia en el negocio, la mano de obra y diversificación del portafolio de productos, sin embargo, se evidencia debilidad financiera que implica efectuar cambios importantes para ser más competitivos.

Medtgol debe potencializar sus recursos y capacidades para hacer frente a la gran cantidad de amenazas y competidores de su industria, esto con el fin de desarrollar una ventaja competitiva sostenible. Con este plan estratégico podrán tener un punto de partida que permita tomar decisiones que impacten todos los ejes estratégicos para cumplir con las metas lo que se reflejará en una mejora del desempeño organizacional, generando un aumento en los ingresos y utilidades así, podrán proyectarse de una manera organizada y con mayor seguridad hacia el futuro.

PALABRAS CLAVES: Estrategia, Plan Estratégico, Ventaja Competitiva.

ABSTRACT

The development of the strategic plan for Medtgol was performed in order to change the direction of the company and project safely into the future given that the lack of clarity in addressing has made the strategies formulated only serve to address situations of everyday, thus took as its starting point the current diagnosis of their environment and internal capabilities. This evaluation led to identify strategies, objectives and action plans, mission, vision, and values that define the essence of the organization and direction of the business is also proposed.

The internal analysis indicates that they are actively responding to the opportunities and threats in its industry and established strategies for growth are not taking into account the possible negative effects of external threats. In the internal analysis key strengths as knowledge and careers of the manager, the support of his family in the business, the labor force and product portfolio diversification were identified however, evidence that financial weakness means making significant changes to be more competitive.

Medtgol should potentiate their resources and capabilities to address the many threats and competitors in your industry, this in order to develop a sustainable competitive advantage. With this strategic plan may be a starting point that allows making decisions that impact all strategic areas to meet the goals which will be reflected in improved organizational performance, generating an increase in revenues and profits so they can be projected from an organized and safer way forward.

KEYWORDS: Strategy, Strategic Plan, Competitive Advantage.

INTRODUCCIÓN

Industria de Balones Medtgol es una Pyme constituida legalmente desde febrero de 2002 con sede en la ciudad de Cali, que fabrica y comercializa balones para las diferentes disciplinas deportivas y actividades promocionales. Esta organización es objeto de estudio para formular el plan estratégico que ayudará a tener el análisis de la situación actual, generar estrategias que permitan actuar a futuro y desarrollar planes detallados de sus objetivos con el fin de lograr mejores resultados.

1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio (Magretta, 2002) ayuda a identificar quiénes son los clientes objetivo, cuáles son los factores diferenciadores por los que ellos eligen a una empresa como proveedor, por qué regresan a comprar y cuál es la lógica económica que explica cómo se le aporta valor al cliente a un costo apropiado. El modelo de negocio de Medtgol se centra en una relación *Business-to-Business* (B2B) con fines comerciales y promocionales. Cuenta actualmente con 234 clientes a nivel nacional segmentados en almacenes de artículos deportivos; escuelas de formación deportiva; clientes institucionales, como colegios, universidades y empresas que utilizan los balones para donación a instituciones y empresas que impulsan el deporte como Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o que tienen sus propios equipos deportivos; clientes promocionales: empresas que fortalecen y estimulan la venta de sus productos utilizando balones publicitarios como una estrategia para acelerar la rotación de sus inventarios, darle un estímulo a sus clientes o promocionar campañas políticas; y comerciantes minoristas (cacharrerías).

El Gráfico 1 y Gráfico 2 muestran la participación de cada uno de los segmentos anteriores en las ventas y su distribución por ciudad.

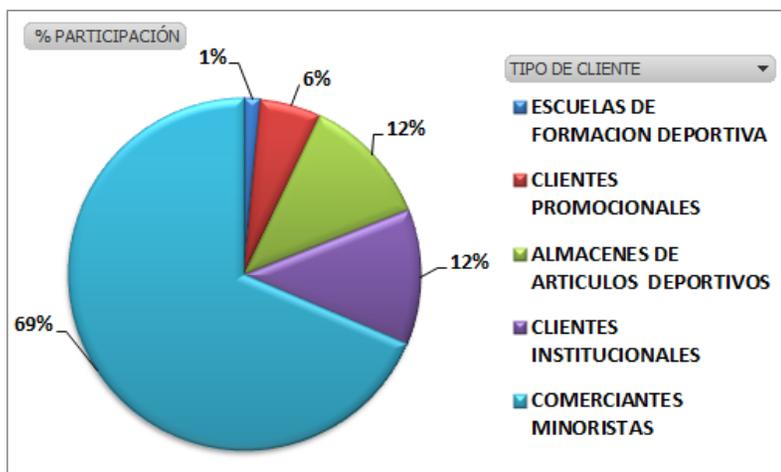


Gráfico 1. Participación de los clientes de Medtgol por segmento
Fuente: Datos suministrados por la propietaria

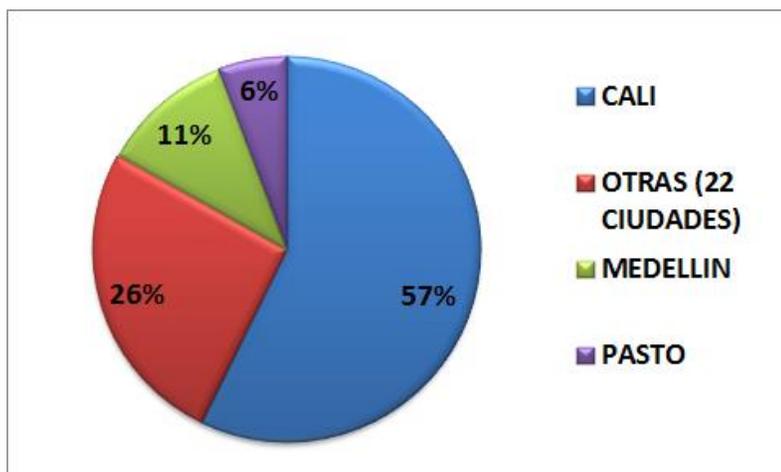


Gráfico 2. Distribución de las ventas por ciudad
Fuente: Datos suministrados por la propietaria

Medtgol ofrece a sus clientes balones para todas las disciplinas deportivas con diseños llamativos y exclusivos que se adaptan a sus necesidades y gustos, fabricados con materias

primas de primera calidad y a precios asequibles. Así, su propuesta de valor está enfocada en los siguientes aspectos: diseños llamativos, adaptabilidad de la empresa a las necesidades y gustos del cliente, calidad y precio.

La fuente de ingreso principal de la empresa se obtiene por la venta de sus balones de contado o a crédito dependiendo del tipo de cliente y de la negociación. El precio es determinado teniendo en cuenta el tipo de balón, diseño, el volumen de compra, continuidad de la negociación y dado que los productos satisfacen necesidades publicitarias, recreativas, comerciales (venta al por mayor y menor) y sociales (donaciones) de los clientes, ellos están dispuestos a pagar por estos.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para la elaboración del diagnóstico estratégico organizacional se realizó inicialmente el análisis de los factores externos, que determinaron las oportunidades y amenazas que pueden incidir en el funcionamiento del negocio, y con el análisis de los factores internos, se identificaron las debilidades y fortalezas a partir de las actividades que desarrolla la empresa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El resultado de esto, se concluye en la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (David, 2003).

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Análisis del ambiente general

Con la herramienta PESTAL (Thompson & Strickland, 2004) se evaluaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influenciar en la industria de balones.

Político. Según el artículo 268 del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de Cali (Concejo Municipal de Santiago de Cali, 2000) puede incidir negativamente en el funcionamiento de la industria de balones debido a que esta herramienta busca mitigar los impactos negativos de la mezcla indiscriminada de usos residenciales con actividades comerciales, de servicios y otros usos productivos, y actualmente la empresa se encuentra ubicada en una zona residencial donde realiza sus actividades productivas.

Económico. Según el artículo 52 de la Constitución Política de Colombia, el Estado debe fomentar el deporte por medio de eventos deportivos como los Juegos Mundiales 2013, la construcción de parques, polideportivos y escuelas deportivas, como una forma de incentivar el gasto público social y preservar la salud. Estos eventos e inversiones en infraestructura generan un impacto positivo cuando se hace una gran campaña promocional en los diferentes medios de comunicación, como el Mundial de Fútbol que se realiza cada cuatro años, motivando en algunas personas la compra de artículos deportivos, sin embargo, a veces este impacto es neutro y a pesar de que se realizan estos eventos no se refleja en un aumento de las ventas. Entre los entes deportivos que organizan eventos deportivos y canalizan la asignación de recursos para los mismos se cuentan las federaciones deportivas, como la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA) y la Federación Internacional de Voleibol (FIVB), el Comité Olímpico Colombiano, entes deportivos municipales y departamentales, y el Instituto Colombiano de la Juventud y el deporte (Coldeportes).

Además, para incentivar la inversión y el desarrollo de la economía del país, el Banco de la República realiza disminuciones en la tasa de intervención, para modificar la tasa de interés para préstamos a las entidades bancarias (Banco de la República de Colombia). Estas medidas han sido aprovechadas por Medtgol en el segundo semestre de 2010 y el primer semestre de 2013 para invertir en la compra de materia prima, mejoramiento y compra de equipos. Las variaciones desde mayo de 2010 a marzo de 2013 se pueden observar en el *Gráfico 3*.

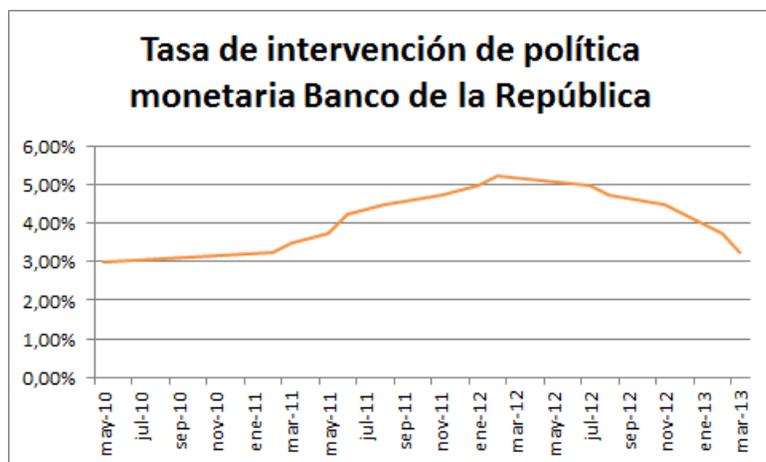


Gráfico 3. Variación de la Tasa de intervención de política monetaria
Fuente: Banco de la República (2013).

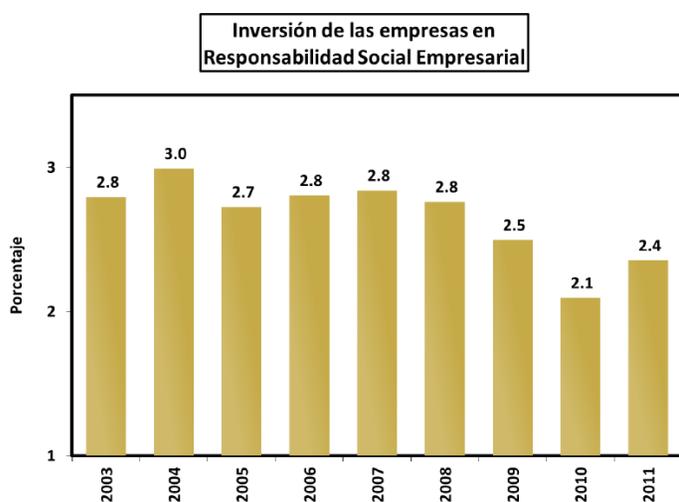
Por otra parte, debido al volumen que se maneja a nivel nacional, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) fabricantes de balones compran en el país sus materias primas principales (látex natural y cuero sintético). Sin embargo, estas materias primas son importadas por los proveedores, así que la variación de la tasa representativa del mercado (TRM) afecta los costos de estas materias primas. Además, las fluctuaciones en los precios por la disponibilidad de estos productos, tiene un impacto positivo en los costos cuando hay exceso de inventario en el mercado y negativo cuando hay escasez.

El presupuesto destinado por parte de las empresas e instituciones para recreación, publicidad y donaciones, en auge o recesiones económicas también puede tener un impacto positivo o negativo sobre el negocio. Empresas como el Grupo Bancolombia, Almacenes la 14, Chevrolet, Águila Roja, Universidad del Valle entre otras, realizan campañas publicitarias donde contratan empresas nacionales, lo que beneficia la industria. Campañas como la de “Estrellas del Balón Águila” de Bavaria (ver ANEXO 1) , sin embargo, en la que se entregaron más de 700 mil

balones a cambio de cinco tapas contramarcadas con la palabra “balón” más \$8.000, afectan la producción nacional ya que inundan el mercado con balones importados (chinos en este caso).

Estas y otras importaciones masivas—especialmente de países asiáticos—han afectado la industria de balones negativamente. Las importaciones 2010 al 2012 se pueden observar en el ANEXO 2, donde las importaciones de balones fútbol, baloncesto y voleibol desde China, Tailandia e Indonesia han aumentado. Predominan los balones de fútbol, pero también han tenido una participación importante los balones de baloncesto y voleibol.

Social. Dado que el deporte y la recreación, forman parte de la educación y constituyen gasto público social tiene gran influencia en la industria de balones. De acuerdo a los resultados de 2012 de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) realizada por la Andi (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI), la conciencia las empresas colombianas para fomentar el deporte como RSE varía entre un 2.1% y un 3.0% del presupuesto anual, con un descenso en los últimos 3 años. El Gráfico 4 muestra los resultados para el período comprendido entre 2003 y 2011 del porcentaje de inversión social sobre los ingresos de las empresas en el territorio colombiano.



Fuente: Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial ANDI.

Gráfico 4. Inversión de las empresas colombianas en RSE para el período 2003-2011

Fuente: Tomado de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. ANDI

Por otra parte, la organización de torneos y campeonatos por parte de instituciones, escuelas deportivas y la comunidad con fines comerciales, promocionales y lúdicos impactan positivamente en la industria de balones. Por ejemplo, la liga vallecaucana de fútbol realiza torneos y campeonatos de fútbol y fútbol sala en las diferentes ciudades del Valle y para toda clase de personas, desde niños hasta adultos e involucra a la industria de balones nacional para proveer los artículos deportivos y patrocinar estos eventos.

Tecnológico. Los avances tecnológicos en materia de fabricación y diseño de balones son un factor influyente en esta industria, tanto que ya se encuentran en el ámbito deportivo “balones inteligentes” (ADIDAS, 2013) que buscan transformar los deportes con soluciones innovadoras que permitan a los técnicos tener herramientas para corregir y dirigir mejor a sus deportistas y equipos que contribuyen a tener una producción en serie de los diferentes diseños de balones. En el ANEXO 3 se muestran algunas imágenes de avances tecnológicos en la industria de balones.

Ambiental. Las emergencias, inundaciones o calamidades han incidido en la industria de balones ya que estas situaciones afectan directamente a las comunidades y empresas, direccionando los ingresos de las familias colombianas y entidades hacia bienes de primera necesidad y ayudas humanitarias (Comité Internacional de la Cruz Roja - CICR, 2011).

Legal. De acuerdo a la legislación tributaria colombiana en su Artículo 125 del Estatuto Tributario, los contribuyentes que realicen donaciones a determinados beneficiarios como asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, fundaciones, asociaciones y corporaciones cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura y el deporte pueden deducir de su renta el monto donado y aprovecharlo para obtener beneficios tributarios (Senado de la República de Colombia).

2.1.2 Análisis de la industria

Aplicando el modelo de 5 Fuerzas de Porter en la industria de balones, se analizan a continuación los elementos que impactan en la rentabilidad, las tendencias y las restricciones de acceso.

Potenciales competidores y barreras de entrada: Dado lo básico de la tecnología y la falta de restricciones legales, no hay barreras de entrada que impidan situaciones como las descritas en el análisis del entorno general. La industria de balones se ha visto afectada los últimos años por el incremento de importaciones desde países asiáticos, principalmente de China y esto ha hecho sobre todo, que las grandes empresas que destinan parte de su presupuesto en publicidad revisen ofertas nacionales y en el exterior con el fin de reducir gastos. El mercado nacional se ha inundado de balones chinos y se ha frenado el desarrollo de las empresas nacionales fabricantes de balones, proveedores nacionales de látex natural, neumáticos de butilo, cueros sintéticos, tintas, hilazas y otros. El contrabando de artículos deportivos, específicamente en balones (EL TIEMPO, 2013), representa además una amenaza para los fabricantes nacionales dado que no pagan impuestos y pueden ofrecer productos a precios más bajos. Todo esto ha originado reacciones por parte de las empresas nacionales fabricantes de balones, como la demanda interpuesta por los fabricantes de balones del municipio de Monguí (Boyacá) ante Bavaria dado que dicha importación correspondía aproximadamente a la producción nacional de un año de la industria balones en ese momento (EL TIEMPO, 2009).

Sustitutos: Dado que los balones deportivos hacen parte del negocio de la recreación, diversión, entretenimiento y promoción, se identificaron los siguientes posibles sustitutos que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes que ya atienden otros productos de la industria como son: juegos de video, aparatos electrónicos (tabletas, computadoras, televisión,

ipod, etc.), internet, redes sociales, gimnasios, parques y centros recreativos, parques de diversiones, cine, juegos de mesa, juegos tradicionales (yoyo, trompo, balero, etc.) y juguetes.

Las empresas fabricantes y comercializadoras de balones deportivos resienten una presión competitiva por las acciones de las empresas que tienen sus propuestas de valor enfocadas al entretenimiento, diversión, recreación, conservación y mejoramiento de la salud de niños, jóvenes y adultos (TIPOSDE.ORG). Estos productos y servicios están disponibles con gran facilidad en el mercado pero en algunos casos se requiere tener mayor poder adquisitivo para sustituirlos.

Las empresas enfocadas a la creación de juegos de video, aparatos electrónicos (tabletas, computadoras, televisión, etc.), películas de cine y juguetes, demuestran mayor capacidad de innovación en productos y servicios que la industria de balones. El sector de medios y entretenimiento en Colombia crecerá un 11,2 por ciento anual. Según estas cifras, en el 2011 esta industria en Colombia facturó 8 mil millones de dólares, superando a países como Argentina, y llegará a los 13 mil millones de dólares en el 2015. Las cifras incluyen los segmentos de la música grabada, el cine, los juegos de video, la radio, la publicidad online, la publicidad en televisión, los libros, la publicación de periódicos, entre otros (Oquendo, 2011).

Clientes: El modelo de negocio B2B redundante en que los clientes ejercen fuertes presiones competitivas para conseguir balones de calidad superior, como los de las líneas profesional y semiprofesional, a precios bajos como los de la línea económica. En el caso de los clientes institucionales, son compradores muy sensibles al precio ya que esto se ve reflejado como un gasto que debe generar un alto impacto al menor precio posible. A su vez son clientes que compran altos volúmenes pero los negocios son puntuales y sin duda, la identidad de este tipo de clientes añade prestigio a la lista de clientes de los fabricantes de balones, haciendo que el poder de negociación de estos compradores sea mayor. En contraste, en los almacenes de artículos deportivos, escuelas de formación deportiva y comerciantes minoristas, las negociaciones son

más frecuentes con volúmenes menores que los anteriores y tienen un menor poder de negociación (Rincón Gonzalez, 2013).

Proveedores: Las materias primas son compradas a nivel nacional a empresas fabricantes y/o distribuidoras. Estas últimas a su vez manejan las ofertas de acuerdo a la rotación de sus inventarios, las variaciones en la tasa de cambio y a los precios fijados por los fabricantes directos. Los proveedores representan una fuerza competitiva fuerte, que influye de manera importante en las ofertas de las materias primas como el látex natural, neumáticos de butilo, cueros sintéticos, tintas, hilazas. Además, para asegurar un estándar de calidad en los productos, se trabaja con proveedores que brinden confianza de tener materias primas de primera calidad pero que no se encuentran fácilmente en la industria.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es alta dado que su comercio está enfocado a nivel nacional, especialmente en clientes promocionales porque son negocios de volúmenes importantes y que dependen del presupuesto destinado por las empresas para donaciones o publicidad. La posibilidad de diferenciación radica en tener un portafolio amplio de productos, crear nuevos diseños de balones, copiar o tomar como referencia diseños de empresas reconocidas y la capacidad de adaptarse a las necesidades y gustos del cliente teniendo en cuenta aspectos como la calidad de las materias primas y cuidando los detalles para tener un balón que llame la atención.

Atractividad de la industria: En síntesis, la fabricación de balones es una industria indefensa, con falta de reconocimiento, con alto potencial de entrada de competidores por el aumento de las importaciones, diversos sustitutos en la industria del entretenimiento y recreación, alto poder de negociación de clientes y proveedores, y alta rivalidad entre competidores poco diferenciados, enfocados en los mismos segmentos de clientes.

2.1.3 Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite evaluar los factores que se determinaron como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo realizado (David, 2003). La ponderación determina el impacto que tiene cada factor clave, la clasificación indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, siendo 1 una respuesta deficiente y 4 una respuesta superior y como resultado, la media en esta escala es de 2,5 y se interpreta alrededor de este. La Tabla 1 muestra el resultado de esta evaluación y qué tan preparada está la empresa para enfrentar estos puntos.

Tabla 1. Matriz EFE para Medtgol y la industria de balones

Fuente: Elaboración propia.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
Patrocinar eventos organizados por los entes deportivos y hacer parte de la organización de torneos y campeonatos por parte de instituciones, escuelas deportivas y la comunidad.	0,06	2	0,12
Impulsar nuevos negocios a través de las Ferias y eventos como Exponegocios.	0,05	2	0,10
Desarrollar el mercado en Estados Unidos para sus productos.	0,03	2	0,06
Registro y posicionamiento de la marca Medtgol.	0,06	1	0,06
Aprovechar los avances de la industria de balones en China los procesos internos y aumentar el nivel de competitividad (benchmarking).	0,06	2	0,12
Aprovechar los Mundiales de Fútbol para aumentar sus ingresos y posicionar su marca.	0,06	2	0,12
Amenazas			
Aumento de las importaciones de balones procedentes de países asiáticos.	0,10	1	0,10
Presupuesto destinado por parte de las empresas e instituciones para recreación, publicidad y donaciones.	0,07	2	0,14
Bajo poder de negociación de las materias primas.	0,05	1	0,05
Avances tecnológicos debido a la baja probabilidad de estas empresas para adquirirlos.	0,05	1	0,05
Emergencias, inundaciones o calamidades que direccionan el ingreso de familias y empresas a bienes de primera necesidad.	0,08	1	0,08
Capacidad de producción insuficiente a nivel nacional con altos costos para abastecer campañas publicitarias de volúmenes importantes.	0,06	1	0,06
Contrabando de artículos deportivos.	0,05	1	0,05
Falta de reconocimiento de los fabricantes de balones a nivel nacional.	0,07	2	0,14
Gran variedad de sustitutos que pertenecen a la industria de entretenimiento, diversión y recreación.	0,08	1	0,08
Competidores que se dirigen a los mismos mercados.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00	-	1,47

El resultado del promedio ponderado es 1,47 lo que indica que Medtgol no está respondiendo activamente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y que las estrategias establecidas para el crecimiento, no están teniendo en cuenta los posibles efectos negativos de las amenazas externas por lo que las oportunidades no son identificadas y mucho menos aprovechadas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para conocer el grado de alineación de los procesos administrativos, operativos y de marketing de Medtgol con los objetivos estratégicos se realiza un análisis interno que facilitará la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa.

2.2.1 Construcción de la Cadena de Valor

Porter llama cadena de valor a la red de actividades de una empresa, porque la empresa pretende transformar insumos de bajo costo en productos con un precio superior a los costos de la empresa (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997), que en el caso de Balones Medtgol, implica llevar los balones al mercado de tal forma que cree valor para sus clientes. Los empleados administrativos desempeñan varias de estas actividades, por lo que no hay una estructura organizacional o asignación de cargos claras. Los operarios de producción son más especializados, aunque algunos rotan entre varios puestos de trabajo. La Tabla 2 muestra la Cadena de Valor para la empresa Medtgol.

Tabla 2. Cadena de Valor para Medtgo

Fuente: Elaboración propia

Áreas	Actividades que se hacen	Actividades que se necesitan
Dirección Administrativa	Motivación de los empleados, creación y propuestas de diseños, mantenimiento de clientes de volumen, identificación de nuevos negocios, establecimiento de lista precios, análisis de competidores y respuesta a quejas y reclamos.	Desarrollo de la cultura corporativa, definición del presupuesto de ventas y análisis de indicadores de gestión, diseño de estrategias organizacionales
Contabilidad y Finanzas	Elaboración de los Estados Financieros y de los informes para la DIAN, conciliación de la cartera de clientes y programación de pago a proveedores.	Análisis de los estados financieros y proponer estrategias enfocadas a maximizar la utilidad, orientar a la dirección administrativa y marketing sobre la rentabilidad de los productos e informar sobre posibles oportunidades de inversión o de financiamiento por disminución en las tasas de interés, estar atento a modificaciones y oportunidades que se puedan tomar de las reformas tributarias.
Planificación	Programación de la producción para el cumplimiento de los pedidos.	Creación de una lista codificada de productos, establecimiento de metas junto con la dirección administrativa y un programa de producción en cada una de las operaciones, crear indicadores de gestión que permitan medir y controlar los procesos claves, y diseñar estrategias para su cumplimiento.
Recursos Humanos	La dirección administrativa realiza la selección de personal.	Creación de un área de RRHH, implementar programas de selección, capacitación, métodos operativos de trabajo seguro, diseñar los perfiles de cargos por competencias en todos los puestos, trabajar de la mano con la dirección administrativa para desarrollar la cultura organizacional e implementar estrategias para que el personal logre adecuarse a los nuevos procedimientos.
Tecnología y calidad	Diseñar y mejorar los procesos productivos a partir de desarrollo de equipos y automatización de procesos y desarrollar estrategias para reducir el desperdicio y aumentar la calidad de los productos.	
Compras	Búsqueda y selección de proveedores confiables, compra de materias primas e insumos, negociación de precios que busquen la reducción de costos y la compra de materiales de excelente calidad. Fortalecer alianzas con proveedores clave.	Generar estrategias conjuntas con el área de planificación para la correcta administración de los inventarios,
Logística	Coordinar las actividades para la entrega de los productos en los tiempos acordados.	Sistema para el manejo de la facturación.
Marketing y Ventas	Toma y seguimiento a los pedidos, recaudo de cartera, mantenimiento de clientes actuales e identificación de nuevas oportunidades y realizar servicio post-venta.	Posicionamiento de la marca, generar estrategias para fortalecer los diferentes canales de comercialización de los productos y darlos a conocer, generar fuertes alianzas con clientes, identificación de oportunidades, desarrollo del canal web.

Las actividades que no se realizan en la empresa, y las razones para ello, son:

- Fabricación del neumático de butilo: Se compra a un proveedor nacional porque es un producto que tiene un proceso de producción diferente al neumático de látex (que si es fabricado por la empresa), y es el mejor producto para la fabricación de los balones de la línea profesional.
- Fabricación del neumático para las pelotas de fiestas: Se compra con proveedor nacional porque no se cuenta con una máquina para el soplado de plástico y tiene un costo de \$50.000.000.
- Impresión digital en el cuero sintético: Es una actividad que se terceriza porque no es su *core business* y son negocios puntuales. La impresora digital varía entre los \$8.000.000 y \$10.000.000.
- Almacenamiento de los balones: Es una actividad que se hace con una bodega alquilada dado que no se cuenta con espacio suficiente en la planta y la compra estaría alrededor de \$120.000.000.

Las actividades restantes son controladas por la empresa dado que han identificado que los procesos de fabricación del neumático de látex, el estampado y repujado¹ son claves para garantizar la calidad de los productos y por lo tanto, han realizado inversiones en infraestructura y maquinaria para sostener su propuesta de valor basada en la calidad.

¹ El repujado se hace en una selladora de alta frecuencia donde se realiza la marcación de logotipos en bajo o alto relieve para darle mejor apariencia al balón.

2.2.2 Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias distintivas

Una competencia distintiva es una fortaleza que posee sólo una pequeña cantidad de empresas. Una organización que posee competencias distintivas y que las explota en las estrategias que elige puede esperar obtener una ventaja competitiva y un desempeño económico superior al normal (Griffin, 2011). La Tabla 3 muestra cómo Medtgol ha organizado sus recursos y capacidades para garantizar su sostenibilidad, enfrentar la competencia y generar resultados sustentables.

Teniendo identificados 20 recursos y capacidades de Medtgol y su evaluación (baja 1, alta 10) de acuerdo a la importancia que este recurso tiene en términos de su ventaja competitiva, y las fortalezas respecto a sus competidores, se ubica cada recurso y capacidad correspondiente en el Gráfico 5. En general, 10 de los 20 ítems identificados se encuentran en el cuadrante de las fortalezas claves y pueden ser las competencias que hagan a Medtgol diferente de su competencia, entre estos se encuentran: el conocimiento y la trayectoria de la gerente en el negocio, el apoyo de su familia en el negocio, mano de obra calificada y creativa, infraestructura, equipos y diversificación del portafolio de productos.

Tabla 3. Recursos y capacidades en la práctica

Fuente: Elaboración propia

Ítem	Recursos /Capacidades	Importancia	Fortaleza
1	Experiencia de la gerente y propietaria sobre el funcionamiento del negocio por tradición familiar.	10	6
2	Apoyo familiar. El esposo se encarga de ayudarle a la gerente en las negociaciones con clientes grandes y sus hijos, uno de ellos es ingeniero mecánico y le ayuda en la parte de diseño, mantenimiento y mejoras de equipos y el otro es abogado quien le ayuda en la parte de legal y elaboración de informes de ventas.	10	8
3	Cuenta con una auxiliar de gerencia que conoce, maneja y puede controlar todas las actividades clave del negocio.	4	4
4	Promocionar su negocio y sus productos en ferias y eventos importantes.	10	4
5	Personal de planta con experiencia en la fabricación de balones.	10	5
6	Cuenta con los equipos y el personal calificado para copiar muy bien los diseños de marcas reconocidas y para crear diseños nuevos y llamativos.	10	7
7	Equipo creativo para el diseño de los balones.	10	7
8	Adaptabilidad a las necesidades del cliente.	10	5
9	Balones para todas las disciplinas deportivas.	4	2
10	Cuenta con diferentes líneas que se diferencian por su calidad y precio para cualquier tipo de cliente: profesionales, semiprofesionales y económicos.	3	3
11	Sala de exhibición de los productos como punto de venta.	8	2
12	Posicionamiento de su Marca Medtgo.	10	2
13	Posicionamiento de marcas de diseños propios o extensiones de marca.	6	2
14	Complementa el portafolio con implementación deportiva y diseño y confección de uniformes.	8	7
15	Infraestructura de planta, maquinaria y equipos para estampación y repujado.	10	7
16	Planta de producción de neumáticos de látex.	10	8
17	Alianzas con distribuidores.	8	3
18	Software para el manejo y control de inventarios.	4	2
19	Publicidad, marketing y material POP.	10	3
20	Desarrollo del canal web (marketing digital).	10	5

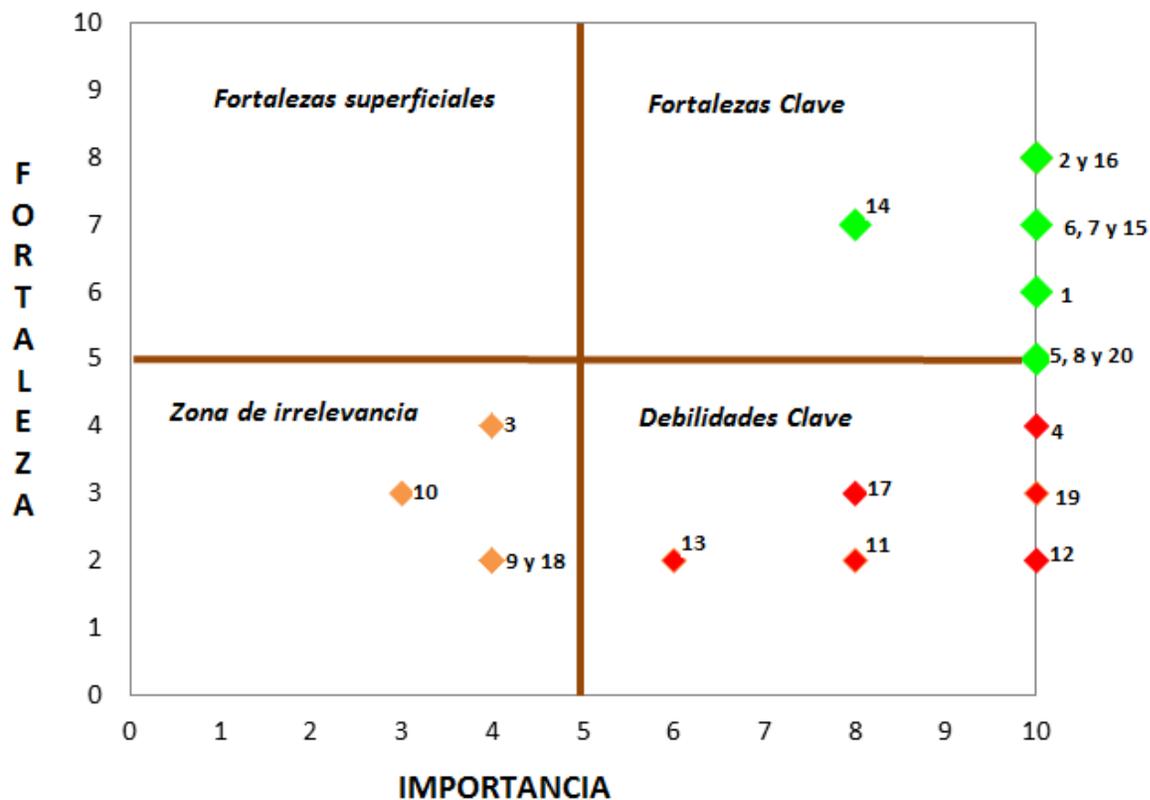


Gráfico 5. Fortalezas vs. Importancia de los recursos y capacidades en la práctica
Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Análisis financiero

En el ANEXO 4 se puede observar el Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010 al 2012 para Medtgo. Como hemos mencionado anteriormente, el ingreso de la empresa depende de sus ventas de contado y a crédito el cual ha venido decreciendo. El Gráfico 6 muestra el comportamiento de las ventas netas, el costo de ventas y la utilidad neta para el período 2010 a 2012.

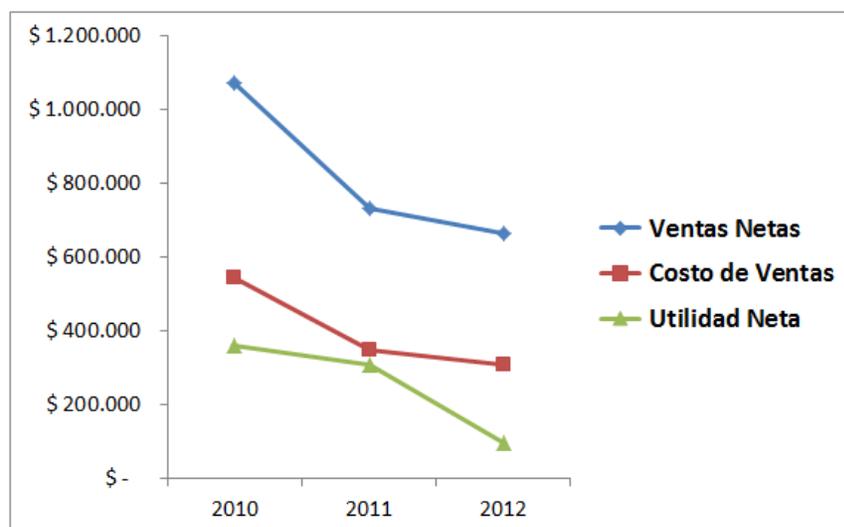


Gráfico 6. Comportamiento de las ventas netas, costo de ventas y utilidad neta 2010-2012
Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la propietaria.

En el 2010, las ventas fueron superiores a los 1000 millones de pesos debido a que el Mundial de Sudáfrica revolucionó el mundo del deporte y este comportamiento es similar cada 4 años que se juega un Mundial; ya para el 2011 las ventas decayeron en un 32% con respecto al 2010 y en el 2012 decayeron en un 9% en comparación al 2011.

En cuanto a la utilidad neta, en el 2012 estuvo cerca a los 360 millones de pesos donde se nota una variación del 15% con respecto al 2011 y del 69% con respecto al 2010 cerrando con una cifra de 96 millones de pesos debido al aumento en los gastos financieros por adquisición de activos productivos, por lo tanto Medtgol debería mantener sus niveles de ventas por encima de los 1000 millones de pesos para reducir su costo de ventas por volumen de producción y lograr negociaciones de largo plazo con sus proveedores principales.

El ANEXO 5 contiene la información del Balance General a cierre 31 de diciembre de 2010 a 2012 en millones de pesos, donde se muestra en análisis vertical y horizontal. El Gráfico 7, muestra que la empresa ha tomado riesgos muy altos adquiriendo obligaciones financieras a

corto y largo plazo aumentando su pasivo total en el 2011 en un 108% con respecto al 2010 y en un 100% en el 2012 versus el 2011 lo que impacta fuertemente las cifras de su patrimonio, por lo tanto, se revisaran los indicadores financieros más representativos para generar las estrategias que mejoren estos resultados.

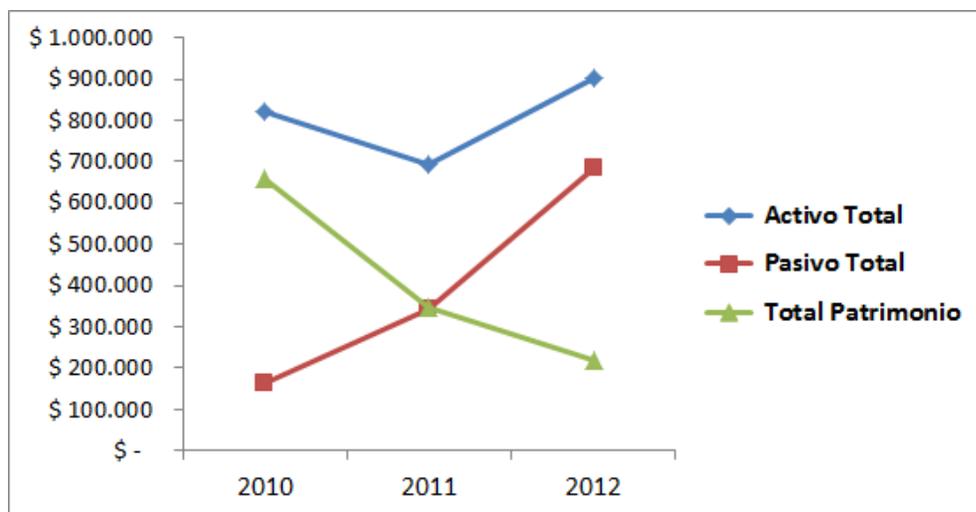


Gráfico 7. Comportamiento del activo, pasivo y patrimonio total 2010-2012

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la propietaria.

El resultado de los indicadores de rentabilidad se pueden observar en el Gráfico 8. La Rentabilidad del activo tiene un fuerte descenso de 2011 a 2012 debido a las inversiones en activos fijos para automatizar la operación y mejorar sus resultados, los cuales no se están dando, al menos en la revisión de este período.

Las variaciones en el margen operacional indican que en el período de 2010 a 2011 la empresa utilizó eficientemente sus recursos y generó un aumento en la utilidad operativa de un 36.2% a 48.5%, sin embargo, la situación para el 2012 cambia originando una utilidad operacional, incluso menor que la del 2010, llegando al 28.7%, por la disminución en las ventas y el incremento en los gastos operacionales (contratación de personal administrativo y comercial).

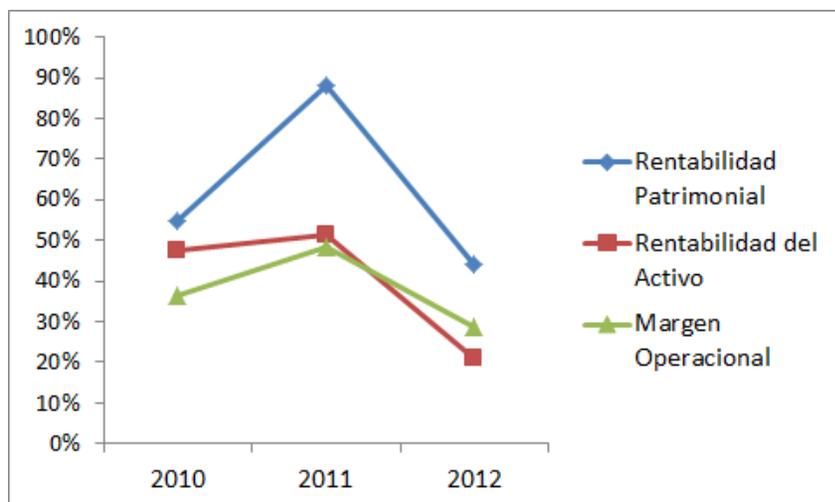


Gráfico 8. Indicadores de rentabilidad 2010-2012

Fuente: Elaboración propia

Según el Gráfico 9, la participación de los acreedores ha aumentado y para el año 2012 es del 75,8% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual es un nivel muy riesgoso, además, se nota que el porcentaje de las deudas que se vencen en el corto plazo ha disminuido de 2011 a 2012 por tomar préstamos de largo plazo para aumentar el flujo de caja.

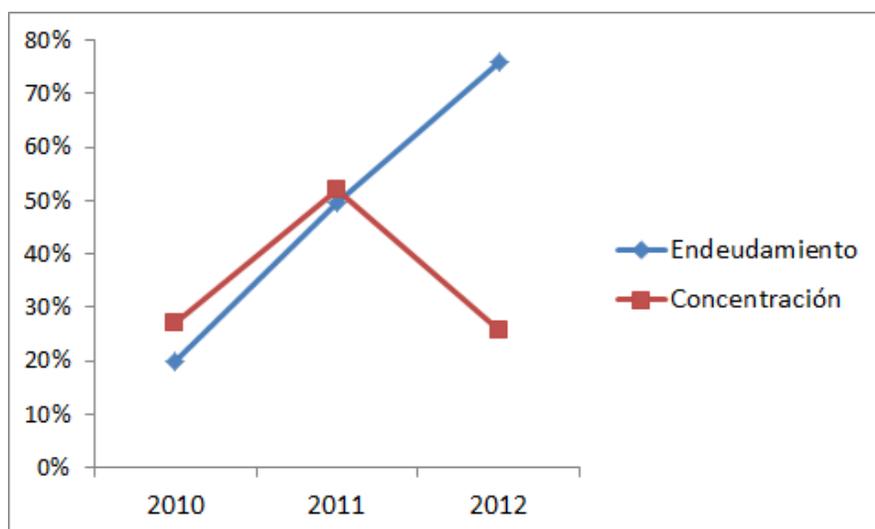


Gráfico 9. Indicadores de endeudamiento 2010-2012

Fuente: Elaboración propia

La *Tabla 4* muestra los resultados de los indicadores de actividad 2010-2012 donde se observa que el plazo de pago promedio a los clientes ha mejorado, esto se debe a la implementación de estrategias para aumentar el flujo de caja y aunque es un valor razonable, se recomienda mejorar al menos a 30 días para garantizar liquidez.

En cuanto al indicador de rotación de inventarios, se observa que ha tenido una rotación más lenta en el 2012 comparado con los años anteriores por la disminución de las ventas. Podemos concluir que la empresa se está financiando con sus proveedores lo que podría aumentar el precio de sus materias primas que impacta directamente el costo de venta.

Tabla 4. Indicadores de actividad

Fuente: Datos suministrados por la propietaria

Indicadores de Actividad	2012	2011	2010
Período de cobro (días)	37	50	43
Rotación de Inventarios (veces)	62	185	133
Rotación de proveedores (veces)	152	72	0

2.2.4 Matriz EFI

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003) y se consolida en la *Tabla 5*. La ponderación determina el impacto que tiene cada factor clave, la clasificación indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor, siendo 1 una respuesta deficiente y 4 una respuesta superior y como resultado, la media en esta escala es de 2,5 y se interpreta alrededor de este.

Tabla 5. Matriz EFI para Balones Medtgol
Fuente: Datos suministrados por la propietaria

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Experiencia de la Gerente y Propietaria	0,10	4	0,40
Apoyo de la Familia en los procesos claves de la compañía	0,08	3	0,24
Promocionar su negocio y sus productos en ferias y eventos importantes.	0,04	3	0,12
Equipo creativo para el diseño de los balones	0,05	3	0,15
Diversidad de diseños y calidad del producto	0,08	4	0,32
Capital Humano (Habilidades y Capacidades)	0,03	2	0,06
I&D para automatizar los procesos productivos	0,04	2	0,08
Alianzas con clientes para conseguir la distribución de sus productos	0,02	3	0,06
Alianzas estratégica con proveedores	0,03	2	0,06
Alto enfoque de servicio al cliente	0,04	3	0,12
Debilidades			
Ausencia de una estructura organizacional	0,09	1	0,09
No cuenta con indicadores de gestión y de operación que permitan medir, controlar y mejorar el desempeño de las actividades	0,1	1	0,10
Productos no codificados	0,08	1	0,08
No hay control de inventarios	0,04	1	0,04
No se realiza un presupuesto anual	0,04	1	0,04
Bajo control de la planeación de la producción	0,03	2	0,06
Bajo impacto y poca inversión en publicidad, marketing y material POP.	0,06	2	0,12
Bajo desarrollo del canal web (marketing digital).	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,24

Comparando el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso total de las debilidades de Medtgol en la matriz EFI se observa que la ponderación otorgada a todas las fortalezas fue 0,51 y a todas las debilidades fue de 0,49 lo que nos indica que se deben tener en cuenta todos los factores dado que pueden repercutir en el desempeño de la organización. El resultado total

ponderado de la organización de 2,24 significa que Medtgod es débil internamente y que debe efectuar cambios importantes en su ambiente interno para lograr ser más competitivo.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

2.3.1 Competencia relevante

Se han identificado 12 competidores directos del negocio los cuales se muestran en la Tabla 6. Estos ofrecen productos para todas las disciplinas deportivas incluso para fines comerciales, promocionales y lúdicos con entregas a nivel nacional. Son negocios que se encuentran en las principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y en Monguí, un municipio de Boyacá caracterizado por sus balones cosidos a mano por familias de origen campesino. Estas familias están organizadas en una veintena de empresas pequeñas que surten el 25 % de la demanda nacional de balones (Gómez, 2013).

La mayoría de los competidores no cuentan con una estructura organizacional sólida y son manejadas por grupos familiares o comunidades. La mano de obra se paga a destajo, con base a la cantidad de unidades o labores que el operario realice en una jornada determinada, ya que estas empresas necesitan tener bajos costos fijos, racionalizar los gastos labores y mejorar la productividad (Rincón González & Cárdenas, 2013).

Tabla 6. Competidores de Medtgo

Fuente: Información suministrada por la propietaria y de investigación propia.

EMPRESA COMPETIDORA	CIUDAD	PÁGINA WEB
MOLTEN	Cuenta con distribuidores a nivel nacional	http://www.molten.es/index.php/catalogo.htm
BALONES COSMOS	Bogotá	http://www.balonescosmos.com/
BALONES BALTEN	Bogotá	http://balonesbalten.blogspot.com/
BALONES CARMAK	Bogotá	http://bcarmak.blogspot.com/
FÁBRICA DE BALONES BALLTIN	Cali	http://balonesballtin.com/balon%20profesional.html
TRILAK SPORT	Planta en Monguí-Boyacá y Bogotá	http://www.trilaksport.com/index.php
INNOBAL	Monguí-Boyacá	http://www.innobal.com/
WINGOL	Medellín	http://www.wingol.com.co/
BALONES RIVER	Bucaramanga	http://www.balonesriver.com/
UNIVERSO DEL DEPORTE COLOMBIA	Bucaramanga	www.universodeldeporte.com
FÁBRICA DE BALONES SUPERBALL	Bogotá	www.fabricadebalonessuperball.com/
BALONES SUPERGOL	Bogotá	http://www.balonessupergol.com

Los balones de la línea profesional fabricados por estas empresas intentan acercarse a las normas de los organismos que rigen cada deporte a nivel mundial como la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA), organismo rector de fútbol, la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA), organismo que se dedica a regular las normas del baloncesto y la Federación Internacional de Voleibol (FIVB), organismo que se dedica a regular las normas del voleibol a nivel competitivo, sin embargo, no cuentan con las técnicas, dispositivos de medición requeridos y personal calificado para aplicar estas pruebas a los balones y que garantice su calidad y comportamiento durante el juego siendo el control de calidad y el mejoramiento de la producción realizados de manera improvisada.

Algunos de estos competidores tienen un proceso de producción artesanal, donde la experticia de los operarios juega un papel primordial en la calidad y apariencia del producto terminado. Otros, como Medtgo, han desarrollado sus propios equipos para disminuir pérdidas y trabajar la producción en serie aunque aún sigue dependiendo de la experticia de los operarios.

2.3.2 Matriz de evaluación del perfil competitivo

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (David, 2003). La Tabla 7 muestra los factores críticos de éxito para las organizaciones que compiten directamente con Medtgol, se asigna un peso relativo a cada uno de los factores según la importancia que cada uno tiene para la posición competitiva de la organización, la fortaleza relativa (FR) se califica de 1 a 10 siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta y la multiplicación del peso de cada importancia da como resultado la fortaleza ponderada (FP).

De acuerdo a este análisis, las fortalezas de Medtgol están muy enfocadas a en la participación de mercado, la diversidad de diseños y calidad del producto y su equipo de diseño, la experiencia de la gerente propietaria, las alianzas con clientes para conseguir distribuciones, servicio al cliente y los avances tecnológicos. Por todo esto, sus competidores más fuertes son Molten y Cosmos, que ofrece los mismos servicios y se califican de manera similar. Balten y Carmak son diferentes especialmente por operar en alianza con distribuidores y financiados por sus proveedores.

Medtgol tiene proyectos para diversificar su negocio aprovechando las diferentes alternativas que hay en recreación y disciplinas deportivas, aumentar su capacidad instalada para incursionar en nuevos mercados con la puesta en marcha los equipos que se encuentran en etapa de prueba y estudiando muy cerca los movimientos de países como China para con el propósito de aplicar mejores prácticas.

Tabla 7. Matriz de evaluación de perfil competitivo

Fuente: Elaboración propia a partir de opiniones suministradas por la propietaria

Factores importantes para el éxito	Importancia	MEDTGOL		MOLTEN		COSMOS		BALTEN		CARMAK	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP	FR	FP
Participación en el mercado	0,15	10	1,50	10	1,50	7	1,05	6	0,90	6	0,90
Diversidad de Diseños y calidad del producto	0,12	10	1,20	8	0,96	9	1,08	9	1,08	9	1,08
Capital Humano (Habilidades y Capacidad)	0,10	6	0,60	6	0,60	6	0,60	5	0,50	6	0,60
Experiencia del Gerente	0,10	10	1,00	10	1,00	10	1,00	10	1,00	10	1,00
Equipo creativo para el diseño de los balones.	0,10	10	1,00	10	1,00	8	0,80	8	0,80	6	0,60
Alto enfoque de servicio al cliente	0,10	10	1,00	10	1,00	7	0,70	7	0,70	8	0,80
Promociona su negocio y sus productos en ferias y eventos importantes (publicidad)	0,07	9	0,63	9	0,63	8	0,56	7	0,49	6	0,42
Alianzas con clientes para conseguir distribución de sus productos	0,07	9	0,63	10	0,70	7	0,49	8	0,56	6	0,42
Alianzas estratégicas con proveedores	0,07	8	0,56	10	0,70	8	0,56	7	0,49	6	0,42
Apoyo de la familia en los procesos clave de la compañía	0,07	9	0,63	8	0,56	8	0,56	8	0,56	7	0,49
I&D para automatizar los procesos operativos	0,05	7	0,35	10	0,50	9	0,45	7	0,35	7	0,35
TOTAL	1,00		7,6		7,7		6,8		6,5		6,2

2.3.3 Diagnóstico estratégico: Matriz DOFA ampliada

Otro enfoque para la generación de opciones estratégicas a partir de un análisis DOFA fue identificado por Weihrich (1982). Las estrategias FO corresponde a las maneras en que la organización podría utilizar sus fortalezas para aprovechar las ventajas de las oportunidades; las

estrategias FA tienen en cuenta cómo utilizar las fortalezas para evitar las amenazas; las estrategias DO intentan aprovechar las oportunidades que solucionan las deficiencias; y por último, las estrategias DA tratan de minimizar las debilidades y evitar las amenazas (Botten, 2007). La Tabla 8 muestra la matriz DOFA ampliada para Medtgol.

Tabla 8. Matriz DOFA ampliada.

Fuente: Elaboración propia

<p>ESTRATEGIAS TÁCTICAS ACCIONES</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de diseños y calidad del producto. • Experiencia de la gerente y propietaria. • Promociona su negocio y sus productos en ferias y eventos importantes. • Apoyo de la familia en los procesos clave de la compañía. • Equipo creativo para el diseño de los balones. • I&D para automatizar los procesos operativos. • Capital Humano (Habilidades y Capacidades) • Alianzas con clientes para conseguir distribución de sus productos. • Alto enfoque de servicio al cliente. • Alianzas estratégicas con proveedores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo impacto y poca inversión en publicidad, marketing y material POP. • No cuenta con indicadores de gestión y de operación que permitan medir, controlar y mejorar el desempeño de las actividades. • No hay control de inventarios. • No se realiza un presupuesto anual. • Productos no codificados Bajo control de la planeación de la producción. • Bajo desarrollo del canal web (marketing digital). • Ausencia de una Estructura Organizacional.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el mercado en EEUU para sus productos • Aprovechar los avances de la industria de balones en China, para mejorar los procesos internos y aumentar el nivel de competitividad (Benchmarking) • Patrocinar eventos organizados por los entes deportivos y hacer parte de la organización de torneos y campeonatos por parte de instituciones, escuelas deportivas y la comunidad. • Impulsar nuevos negocios a través de las Ferias y eventos como Exponegocios. • Registro y posicionamiento de la marca. • Aprovechar los Mundiales de Fútbol para aumentar sus ingresos y posicionar su marca. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar los productos en mercados que son atractivos aprovechando la diversidad de diseños y calidad de su producto. • Reducir costos y mejorar la eficiencia para automatizar los procesos y aumentar su competitividad. • Lograr reconocimiento de marca a través del patrocinio de eventos deportivos para atraer nuevos clientes y eventos como Mundiales de Fútbol. • Penetrar el mercado con sus productos para maximizar la rentabilidad. • Direccionar los recursos en los objetivos estratégicos para impulsar el crecimiento. 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en publicidad de impacto para posicionar la imagen y ganar participación. • Valorizar proyectos que permitan conocer el retorno de las inversiones tecnológicas y de infraestructura. • Planear y controlar los niveles de inventario e inversiones para ejecutar los proyectos de los eventos deportivos. • Impulsar los canales de distribución para la consecución de clientes. • Diseñar una estructura organizacional que permita asignar responsabilidades para lograr los objetivos de la compañía.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las importaciones de balones procedentes de países asiáticos. • Gran variedad de sustitutos. • Presupuesto destinado por parte de las empresas e instituciones para recreación, publicidad y donaciones. • Falta de reconocimiento de los fabricantes de balones a nivel nacional. • Emergencias que direccionan el ingreso de familias y empresas a bienes de primera necesidad. • Avances tecnológicos debido a la baja probabilidad para adquirirlos. • Capacidad de producción insuficiente a nivel nacional con altos costos para abastecer campañas publicitarias de volúmenes importantes. • Competidores que se dirigen a los mismos mercados. • Contrabando de artículos deportivos. • Bajo poder de negociación de las materias primas. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca y sus productos para ganar participación. • Diversificar el portafolio de productos en las disciplinas deportivas. • Motivar la inversión publicitaria de las empresas con productos que tengan gran impacto social. • Aprovechar los eventos catastróficos para promocionar sus productos en la niñez de los sectores afectados. • Competir en economías de escala con productores nacionales. • Aumentar la productividad para conseguir negocios de volumen. • Ofrecer alternativas de productos con variedad de precios y calidad. • Conocer el cliente para generar alternativas que se ajusten a sus necesidades y convertirse en su primera opción. • Mejorar técnicas de negociación con proveedores que garantice estabilidad de precios. 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar fuerza de ventas, con una estrategia enfocada hacia los clientes que están importando y mostrar alternativas de productos de fabricación nacional. • Elaborar el presupuesto y destinar un porcentaje a diversificar el portafolio de productos. • Implementar herramienta para codificar los productos y optimizar el capital de trabajo. • Crear indicadores que permitan medir y controlar las operaciones y crear el plan de producción para cumplir el pronóstico de la demanda. • Desarrollar estrategias de marketing que permita a MedtGol convertirse en su proveedor aliado. • Potencializar el canal web para ganar reconocimiento. • Negociar con proveedores inventario en consignación para optimizar costos.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL Y PROPUESTA

3.1 MISIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

3.1.1 Misión actual

Nuestra filosofía es impulsada por el deseo de atraer y satisfacer la demanda de los consumidores de nuestros productos, siendo reconocidos por la calidad, variedad, diseños de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, tecnología e infraestructura, talento humano y desarrollo social.

3.1.2 Misión propuesta

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia, además de que revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir (David, 2003). Consideramos que la misión actual considera varios elementos de la propuesta de valor de Medtgol, pero aun así, debería tener en cuenta que la organización se encuentra en la industria de la recreación, diversión y entretenimiento. Por lo tanto sugerimos la siguiente Misión:

Brindamos alternativas a empresas e instituciones que deseen generar espacios de recreación y entretenimiento a través del deporte.

3.2 VISIÓN ACTUAL Y PROPUESTA

3.2.1 Visión actual

En el año 2015 seremos líderes a nivel regional en la fabricación de balones deportivos tanto para comercializar como para publicidad; ampliando nuestro mercado a nivel nacional, entregando un portafolio de productos, con alto nivel de innovación y creatividad; preocupándonos día a día por el mejoramiento continuo, trabajo con esmero y tesón, para ofrecer a nuestros clientes un producto de alta calidad a precios competitivos.

3.2.2 Visión propuesta

Mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, la declaración de la visión lo hace a “¿qué queremos llegar a ser?” (David, 2003). Consideramos que la visión actual tiene componentes que han sido cumplidos parcialmente pero sigue desconociendo el negocio en el que se encuentra y no permite visualizar un direccionamiento claro de la organización. Consideramos que la misión debe responder a la pregunta sobre a dónde quiere llegar Medtgol teniendo en cuenta el negocio en el que se encuentra, por lo tanto sugerimos la siguiente Visión:

Seremos reconocidos en el mercado nacional por brindar alternativas para que las empresas e instituciones generen espacios de recreación y entretenimiento mediante productos deportivos con diseños llamativos fabricados al alcance y necesidades del cliente.

3.3 VALORES ACTUALES Y PROPUESTA

3.3.1 Valores actuales

Pasión por el servicio y enfoque al cliente/consumidor, innovación y creatividad, calidad y productividad, respeto, desarrollo integral y excelencia del personal.

3.3.2 Valores propuestos

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general (Thompson & Strickland, 2004). Consideramos que los valores propuestos deben conectar la conducta del personal con la visión estratégica y la misión con el fin de ir construyendo una cultura organizacional. Por lo tanto sugerimos los siguientes Valores:

Constancia y pasión: trabajamos con alegría y entusiasmo frente a cualquier situación para conseguir la satisfacción de nuestros clientes; unidad: con la actitud de todos haremos de MedtgoL una gran familia que trabaja para mantenerse y progresar; trabajo en equipo: Somos conscientes que para lograr los mejores resultados en nuestros productos debemos integrar esfuerzos e identificarnos con los objetivos estratégicos; respeto: en MedtgoL reconocemos nuestras diferencias y aceptamos el valor de los demás, sus derechos y su dignidad; servicio al cliente: queremos satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes de tal forma que les brinde confianza para regresar y creer en nuestros productos; creatividad: creemos en el don que todos tenemos y queremos que sea explotado para la búsqueda permanente de alternativas que nos orienten al crecimiento y desarrollo continuo.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES Y PROPUESTA

3.4.1 Objetivos estratégicos actuales

- Incrementar la producción, tanto en la calidad como en los diseños de balones en todas las líneas.
- Llegar directamente a las grandes empresas que en cumplimiento a su gestión y responsabilidad social, impulsen el deporte en las diferentes comunidades, donando balones y otros artículos deportivos promoviendo de esta manera el deporte tanto en niños, jóvenes y adultos.
- Aprovechar las ruedas de negocios tanto a nivel nacional como internacional para abrir más mercado y de esta forma poderle dar cumplimiento a nuestras metas.
- Teniendo la seguridad que existe un buen mercado de consumo, también existe la rentabilidad que toda empresa desea obtener.

3.4.2 Objetivos estratégicos propuestos

El propósito administrativo de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr resultados y productos particulares. Los objetivos bien establecidos son cuantificables, o mensurables, y contienen una fecha límite para su consecución (Thompson & Strickland, 2004). Consideramos que los Objetivos Estratégicos actuales deben estar enfocados en alcanzar la visión y a fortalecer

la organización a nivel interno y externo para lograrlo. Con la matriz DOFA ampliada que contiene las estrategias desde estos niveles, sugerimos los siguientes Objetivos Estratégicos:

Aumentar el patrimonio mediante la puesta en marcha de activos productivos cesantes; diversificar en productos de las disciplinas deportivas; establecer metas de crecimiento por línea, segmento de clientes, productos, etc.; crear un departamento de marketing que contribuya al posicionamiento de la marca en el mercado deportivo e institucional y que genere fuertes alianzas con distribuidores, además de lograr reconocimiento de la organización a través de publicidad de impacto, potencializar el canal web y patrocinar eventos importantes; automatizar los procesos productivos para reducir costos y aumentar eficiencia; formalizar la empresa en su parte legal, empleados, estructura y procesos; establecer indicadores para la gestión y seguimiento; establecer un método de control de inventarios; crear perfiles de competencias y funciones para los cargos y asignar responsables de cada proceso; destinar un porcentaje de los ingresos para innovación y desarrollo (I&D).

3.5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MEDTGOL

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El *liderazgo en costos* destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El *enfoque* conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores (David, 2003).

La estrategia híbrida según Cliff Bowman (1995) se caracteriza porque requiere ser líder en costes y desarrollar inversiones en mantener el bajo precio y la diferenciación. Es la única ruta exitosa que garantiza un aumento de la cuota de mercado (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005). Para Medtgo!, se notó que la gran mayoría de objetivos estratégicos tenían parte de una estrategia de liderazgo en costos y parte de diferenciación, por un lado se pretende aumentar la eficiencia para lograr ser más competitivos y por otro tener productos que sean llamativos para los clientes a través de su propuesta de valor.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO

El modelo de mapa estratégico, hecho a medida de la estrategia particular de la empresa, describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades (Kaplan & Norton, 2004). En el Gráfico 10 se propone el modelo de mapa estratégico para Medtgo! el cual ilustra todos los objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto con lo que aumentarían el valor del patrimonio.

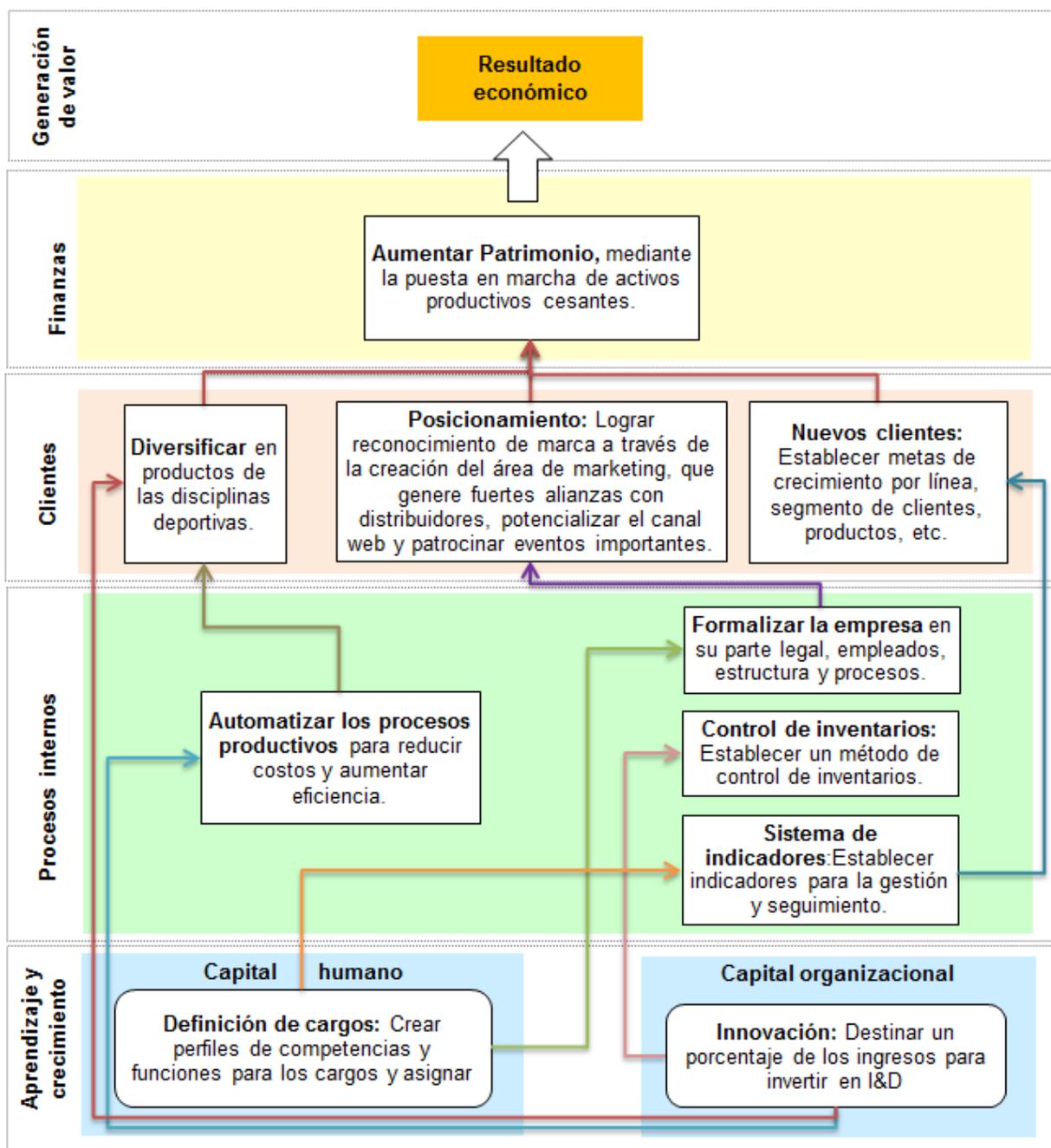


Gráfico 10. Mapa estratégico para Medtgol
Fuente: Elaboración propia

3.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PROPUESTO

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005).

Para el caso de Medtgo se establecieron indicadores, métricas y metas para cada objetivo estratégico teniendo en cuenta que todos deben apuntar al aumento del patrimonio de la organización. Esto se puede observar en la Tabla 9.

Tabla 9. BSC propuesto para Medtgo
Fuente: Elaboración propia

		Objetivo	Indicador	Métrica	Meta
PERSPECTIVAS	FINANZAS	Aumentar Patrimonio: mediante la puesta en marcha de activos productivos cesantes.	ROE = Utilidad Neta/ Patrimonio	Razones Financieras	15%
			ROA= (Utilidad Neta+Intereses)/Activo		20%
			EBITDA= Utilidad Operativa + Deprec.+Amortiz.+Provis.		18%
	CLIENTES	Nuevos clientes: Establecer metas de crecimiento por línea, segmento de clientes, productos, etc.	Ventas a clientes nuevos	% de crecimiento anual en ventas por nuevos clientes	≥ a 10%
		Posicionamiento: Lograr reconocimiento de la marca a través de la creación del área de marketing, que genere fuertes alianzas con distribuidores, potencializar el canal web y patrocinar eventos importantes.	Crecimiento de las ventas	Ventas año actual (\$)/ Ventas año anterior (\$)	≥ a 15%
		Diversificar: en productos de las disciplinas deportivas.	Ventas de productos mejorados y de nuevos productos	Ventas año de productos mejorados y de nuevos productos/Ventas totales	≥ a 10%
	PROCESOS INTERNOS	Formalizar la empresa en su parte legal, empleados, estructura y procesos.	Avances en el cronograma de actividades	Cumplimiento del cronograma de actividades	> a 90%
		Control de inventarios: Establecer un método de control de inventarios.	Valor del inventario por grupos de artículos	No mayor a \$20 Millones	< al 4% del total del activo
		Sistema de indicadores: Establecer indicadores para la gestión y seguimiento.	% Cumplimiento de la gestión de esta actividad	Cronograma de avance de actividades	> a 90%
		Automatizar los procesos productivos para reducir costos y aumentar eficiencia.	Costos de Mantenimiento/Inversión en Tecnología	Número de máquinas disponibles % de fallas en equipos	> a 80% < a 20%
	APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Definición de cargos: Crear perfiles de competencias y funciones para los cargos y asignar responsables de cada proceso.	Número mensual de cargos creados y formalizados	# empleados con cargos asignados formalmente/ # total de empleados	> a 90%
		Innovación: Destinar un porcentaje de los ingresos para invertir en I&D.	Número de nuevos productos	Mejoramiento y/o Desarrollo de nuevos productos/Total de productos	≥ a 8%

4. CONCLUSIÓN

Como aprendizaje de la elaboración de este plan estratégico consideramos que la construcción y manejo adecuado de la información es clave para la toma de decisiones y la generación de estrategias de crecimiento. En el día a día, este aspecto se va convirtiendo cada vez más relevante pero más complejo de elaborar y quienes puedan lograrlo van a tener mayor probabilidad de competir y aprovechar las oportunidades del mercado.

El liderazgo y la pasión por lo que se hace es el motor que logra generar nuevas ideas, buscar alternativas en situaciones difíciles y asumir riesgos, sin embargo, no es suficiente para garantizar el éxito y por lo tanto, deberá ser complementado con la experiencia y el conocimiento que para el caso de Medtgol, la gerente juega un papel clave por su compromiso y visión con lo que ha logrado la sostenibilidad del negocio en el mercado competido.

La conformación de una estructura organizacional en Medtgol puede ser un impulsor de crecimiento gestionando adecuadamente su capital humano. Así mismo, se presentan grandes oportunidades para desarrollar el mercado en Estados Unidos, aprovechar los avances de la industria de balones en China y realizar benchmarking, aprovechar los mundiales de fútbol, ganar reconocimiento a partir del patrocinio de eventos deportivos, impulsar nuevos negocios y mercados a través de ferias importantes y potencializar sus canales de distribución para aumentar sus ingresos.

Para finalizar, ha sido una gran experiencia profesional el haber aportado a la familia de Medtgol en la elaboración de su plan estratégico el cual esperamos ayude a fijar un punto de partida para el nuevo camino que debe enfrentar y asumir con mayor seguridad, dado que se han identificado grandes oportunidades y fortalezas que de aprovecharse traerían beneficios a nivel de rentabilidad, posicionamiento y diferenciación. Esta compañía guiada por una mujer líder y por

unos colaboradores de gran potencial merece contar con mejores oportunidades y este es el momento ideal para realizar cambios significativos que motiven la búsqueda continua de oportunidades de crecimiento y que conduzcan al logro de objetivos organizacionales y personales.

BIBLIOGRAFÍA

- ADIDAS. (2013). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=w9afjcHGz-o>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3
- Banco de la República de Colombia. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/objetivo-pol-tica-cambiar>
- Botten, N. (2007). *CIMA Official Learning System Management Accounting Business Strategy*. Oxford: CIMA Publishing.
- Comité Internacional de la Cruz Roja - CICR. (2011). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.icrc.org/spa/resources/documents/news-release/2011/colombia-news-2011-01-19.htm>
- Concejo Municipal de Santiago de Cali. (2000). Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de <http://idesc.cali.gov.co/download/pot/pot.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica Novena edición*.
- EL TIEMPO. (14 de Septiembre de 2009). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6100627>
- EL TIEMPO. (28 de Junio de 2013). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-6283524>
- Gómez, A. (7 de Enero de 2013). Recuperado el 29 de Septiembre de 2013, de <http://www.elnuevoherald.com/2013/07/01/1512971/mongui-una-fabrica-de-balones.html>

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.

<http://www.dasigno.com/>. (2009). Recuperado el Agosto de 2013, de <http://yonred.com/wp-content/uploads/2012/02/estrellasBalon1.jpg>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. España: Ediciones Gestión 2000.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson.

Oquendo, C. (9 de Agosto de 2011). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-crecera-112-entretenimiento-y-medios>

Rincón Gonzalez, A. B. (13 de Julio de 2013). Comportamiento de clientes. (M. Y. Villegas Ramírez, & K. Cobo Otero, Entrevistadores)

Rincón González, A. B., & Cárdenas, S. M. (3 de Agosto de 2013). Estructura organizacional de los competidores. (M. Y. Villegas Ramírez, & K. Cobo Otero, Entrevistadores)

Senado de la República de Colombia. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.estatutotributario.com/procesa1.php?texto=125>

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica - 13 ed.*

TIPOSDE.ORG. (s.f.). Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de <http://www.tiposde.org/cotidianos/574-tipos-de-recreacion/>

ANEXO 1. PROMOCIÓN ESTRELLAS DEL BALÓN ÁGUILA

ESTRELLAS DEL BALÓN AGUILA

SIGUE LA PROMOCIÓN ESTRELLAS DEL BALÓN

GANA BOLETAS COLOMBIA vs CHILE

ESTRELLAS DEL BALÓN

PUNTOS DE CANJE

VER CONDICIONES

CHICAS AGUILA 2010

¿QUIERES SER CHICA AGUILA 2010? Regístrate aquí

facebook

JUEGA CON EL BALÓN DE LAS ESTRELLAS

ELLOS SE VAN A ARGENTINA

13er ENCUENTRO MUNDIAL DE COLEO AGUILA

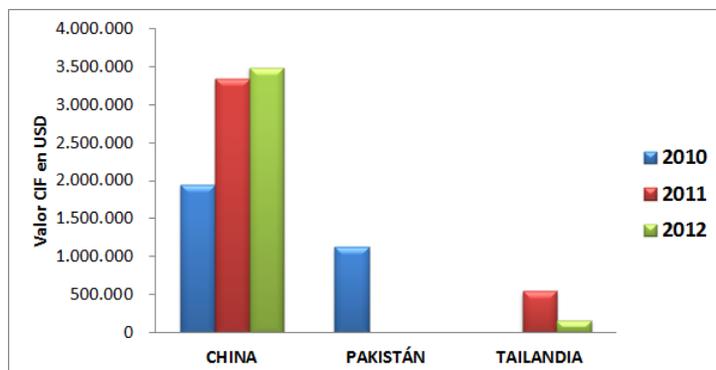
REFRESCA NUESTRA PASIÓN

El exceso de alcohol es perjudicial para la salud. Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad.

Fuente: (<http://www.dasigno.com/>, 2009)

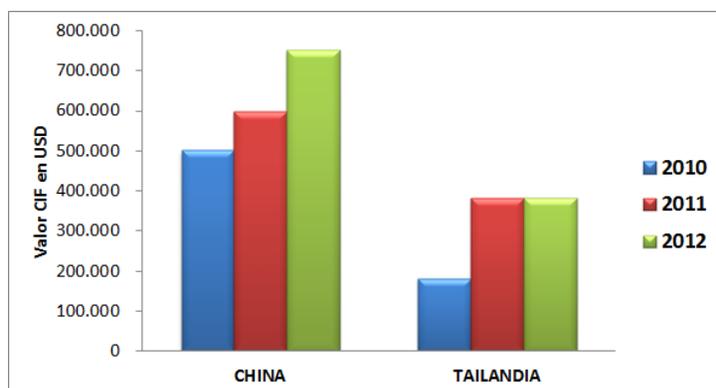
ANEXO 2. IMPORTACIONES DE BALONES DE FÚTBOL, BALONCESTO Y

VOLEIBOL 2010-2012



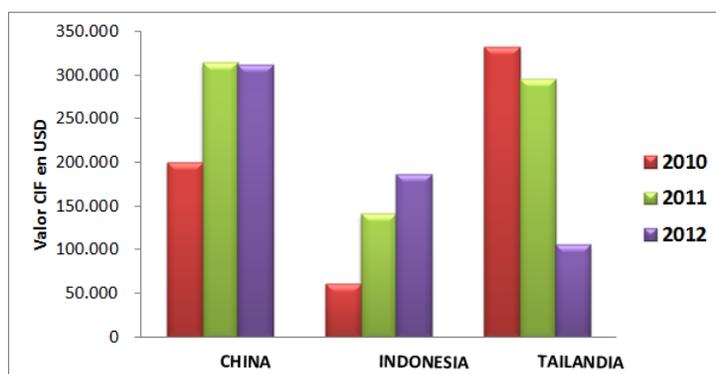
Importaciones de Balones de fútbol

Fuente: Tomado de Base de datos Legiscomex con subpartida arancelaria 9506.62.00.10



Importaciones de Balones de baloncesto

Fuente: Tomado de Base de datos Legiscomex con subpartida arancelaria 9506.62.00.20



Importaciones de Balones de Voleibol

Fuente: Tomado de Base de datos Legiscomex con la subpartida arancelaria 9506.62.00.30

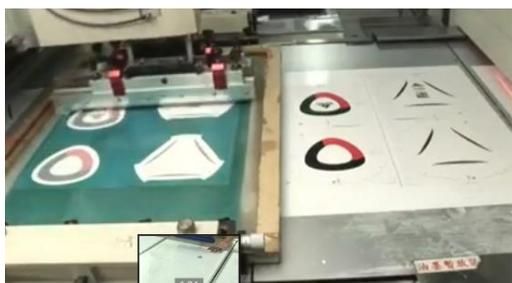
ANEXO 3. EQUIPOS Y TECNOLOGÍA EN LA INDUSTRIA DE BALONES



Sistema automático de troquelado de piezas



Sistema automático de aplicación de pegamento al neumático



Sistema automático de estampado



Sistema automático para aplicación de pegamento a las piezas de cuero



Controles de medición



Proceso de vulcanización de balones



Fuente: Fotos tomadas del video (ADIDAS, 2013)

ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADOS 2010-2012 EN MILLONES DE PESOS, PARTICIPACIONES Y VARIACIONES

CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

	2012	% Part.	VARIACIÓN		2011	% Part.	VARIACIÓN		2010	% Part.
Ventas Netas	664.013	100%	-68.288	-9%	732.302	100%	-341.227	-32%	1.073.529	100%
Costo de Ventas	306.391	46%	-41.108	-12%	347.499	47%	-195.343	-36%	542.842	51%
Utilidad Bruta	357.623	54%	-27.180	-7%	384.803	53%	-145.884	-27%	530.687	49%
Gastos Operacionales	167.249	25%	137.658	465%	29.591	4%	-112.477	-79%	142.068	13%
U. Operativa	190.374	28,7%	-164.838	-46%	355.212	49%	-33.407	-9%	388.619	36%
(+ ó -) Otros Ingresos y Gastos No Operacionales	526	0%	526	-	0	0%	-845	0%	845	0%
U.A.I.I.	190.901	29%	-164.312	-46%	355.212	49%	-34.252	-9%	389.464	36%
Gasto Intereses	94.876	14%	46.967	98%	47.909	7%	18.058	60%	29.851	3%
U.A.I.	96.025	14%	-211.278	-69%	307.303	42%	-52.310	-15%	359.613	33%
Impuestos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Utilidad Neta	96.025	14%	-211.278	-69%	307.303	42%	-52.310	-15%	359.613	33%

Nota: Por razones confidenciales, los valores de los impuestos no fueron suministrados.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la propietaria.

ANEXO 5. BALANCE GENERAL A CIERRE 31 DE DICIEMBRE DESDE EL 2010

HASTA 2012 EN MILLONES DE PESOS, PARTICIPACIONES Y VARIACIONES.

Activos	2012	PART	VARIACION		2011	PART	VARIACION		2010	PART
Caja y Bancos	27.678	3%	21.408	341%	6.270	1%	-47.784	-88%	54.055	7%
Inversiones Líquidas	53.799	6%	3.369	7%	50.431	7%	-37.010	-42%	87.440	11%
Cuentas por Cobrar	68.420	8%	-32.643	-32%	101.063	15%	-28.466	-22%	129.529	16%
Inventarios Operacionales:	52.724	6%	-126.279	-71%	179.003	26%	-22.072	-11%	201.076	24%
<i>Materias Primas</i>	31.617	4%	-52.245	-62%	83.862	12%	-7.994	-9%	91.856	11%
<i>Producto en Proceso</i>	11.622	1%	-44.647	-79%	56.269	8%	630	1%	55.639	7%
<i>Producto Terminado</i>	9.485	1%	-29.388	-76%	38.873	6%	-14.708	-27%	53.581	7%
Deudores Varios		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Otros Activos Corrientes		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Vinculados Económicos		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Total Activo Corriente	202.622	22%	-134.146	-40%	336.767	49%	-135.333	-29%	472.100	57%
Activo Fijo Bruto	727.922	81%	373.760	106%	354.162	51%	3.189	1%	350.973	43%
(-) Depreciación Acumulada	27.245	3%	27.245	-	0	0%	0	0%		0%
Activo Fijo Neto	700.677	78%	346.515	98%	354.162	51%	3.189	1%	350.973	43%
Gastos Pagados por Anticipo		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Inversiones Permanentes		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Activos Diferidos		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Otros Activos		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Deudores a Largo Plazo		78%	0	0%		0%	0	0%		0%
Total Activo Largo Plazo	700.677	78%	346.515	98%	354.162	51%	3.189	1%	350.973	43%
Valorizaciones		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Activo Total	903.298	2	212.369	2	690.930	100%	-132.144	-16%	823.073	100%
Pasivos										
Obligaciones Financieras	45.252	5%	-63.764	-58%	109.016	16%	64.995	148%	44.020	5%
Proveedores		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Acreedores Varios		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Cuentas por Pagar	129.739	14%	60.396	87%	69.343	10%	68.898	15483%	445	0%
Impuestos por Pagar	269	0%	269	-	0	0%	0	0%		0%
Pasivos Laborales		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Compañías Vinculadas		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Pasivos estimados y provisiones		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Otros Pasivos Corto Plazo		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Total Pasivo Corriente	175.260	19%	-3.099	-2%	178.359	26%	133.893	301%	44.465	5%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	509.867	56%	345.666	211%	164.202	24%	44.013	37%	120.189	15%
Cuenta de Socios		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Impuesto Diferido		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Otros Pasivos		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Otros Pasivos Largo Plazo		0%	0	0%		0%	0	0%		0%
Total Pasivo Largo Plazo	509.867	56%	345.666	211%	164.202	24%	44.013	37%	120.189	15%
Pasivo Total	685.127	76%	342.567	100%	342.560	50%	177.906	108%	164.654	20%
Capital Persona Natural	122.146	14%	81.081	197%	41.066	6%	-257.740	-86%	298.806	36%
Utilidad del Ejercicio	96.025	11%	-211.278	-69%	307.303	44%	-52.310	-15%	359.613	44%
Total Patrimonio	218.171	24%	-130.198	-37%	348.369	50%	-310.050	-47%	658.419	80%
Pasivo Total y Patrimonio	903.298	100%	212.369	31%	690.930	100%	-132.144	-16%	823.073	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la propietaria