

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIA
METALMECÁNICA DE LA COSTA IMEC S.A.**



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY- ITESM.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA-UNAB

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cartagena de Indias, Mayo 24 de 2004

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA IMEC S.A.

**VERÓNICA TORDECILLA ACEVEDO
SANDRA BORDA CALDAS
JOSÉ SIERRA OLIER**

Trabajo de Grado presentado como requisito para acceder al título de Magíster en
Administración.

**Asesor
M.B.A. JOSE LUIS SANDOVAL**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY- ITESM.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA-UNAB
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Cartagena de Indias, Mayo 24 de 2004

Nota de aceptación:

Firma de presidente del jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Bucaramanga, Junio 18 de 2004

Cartagena de Indias, D.T. y C, Mayo 24 de 2004

Señores:

Comité de Proyectos Maestría en Administración de Empresas
Universidad Autónoma de Bucaramanga – Universidad
Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Apreciados Señores:

Adjunto nos permitimos presentar para su estudio y aprobación nuestro trabajo de grado titulado: “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA - IMEC S.A,** ”, elaborado como requisito para acceder al título de Magíster en Administración.

Esperamos que este cumpla con los requisitos requeridos por el comité,

Cordialmente,

VERÓNICA TORDECILLA A.

SANDRA BORDA CALDAS

JOSÉ SIERRA OLIER

Cartagena de Indias, Mayo 24 de 2004

Señores:

Comité de Proyectos Maestría en Administración de Empresas
Universidad Autónoma de Bucaramanga – Universidad
Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Apreciados Señores:

Me permito informarles que me desarrollé como asesor de los estudiantes de Maestría en Administración Verónica Tordecilla Acevedo, Sandra Borda Caldas y José Sierra Olier, en el trabajo de grado titulado: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA - IMEC S.A”**, elaborado como requisito para acceder al título de Magíster en Administración.

Cordial saludo,

JOSÉ LUIS SANDOVAL
Magíster en Administración

DEDICATORIAS

Un pequeño esfuerzo de dedicado a mi hijo Juan Sebastián.....y Mil gracias a Dios, a Juan mi esposo y a mis padres por el apoyo brindado para alcanzar mi maestría.

A todos los que colaboraron con un granito de arena en la consecución de este documento, muy agradecida.

Verónica T.

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA #1 : METODO DE PORTER	15
FIGURA #2: ESQUEMA DE INTERRELACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO PARA UNA EMPRESA	24
FIGURA 3: ORGANIGRAMA IMEC S.A.	41

TABLA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO #1: PRINCIPALES SERVICIOS DE IMEC	38
CUADRO #2: DOTACIÓN Y EQUIPOS DE IMEC	39
CUADRO #3: MATRIZ PARA ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	46
CUADRO # 4: EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR METALMECANICO DE CARTAGENA DE INDIAS	53
CUADRO #5: PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE COMECA S.A.	55
CUADRO #6: POAM- CLASIFICACION DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. FACTORES SOCIALES	59
CUADRO # 7: POAM- CLASIFICACION DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. -FACTORES ECONOMICOS	60
CUADRO # 8: POAM- CLASIFICACION DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. -FACTORES POLÍTICOS	61
CUADRO # 9: POAM - CLASIFICACION DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. -FACTORES TECNOLÓGICOS Y GEOGRAFICOS	62
CUADRO # 10: SELECCION FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO-FACTORES POLÍTICOS Y ECONOMICOS.	63

CUADRO # 11: SELECCION FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO FACTORES SOCIALES, GEOGRAFICOS, TECNOLÓGICOS Y COMPETITIVOS	64
CUADRO # 12: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PARA IMEC	77
CUADRO # 13: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA, TECNOLÓGICA Y COMPETITIVA DE IMEC	78
CUADRO # 14: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD DEL FINANCIERA DE TALENTO HUMANO DE IMEC .	79
CUADRO # 15: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA DE IMEC	80
CUADRO #16: PLANES DE ACCION E INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS	88

GLOSARIO

- **Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad
- **Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

- **Cuadros de Mando Integral:** El Cuadro de mando integral es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.
- **EVA:** Resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado en español. El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.
- **Gestión:** En el presente trabajo utilizaremos el vocablo Gestión para sustituir los de Administración, Gerencia o el anglosajón Management. Basados en la opinión de R. Pallu de la Barriere, según el cual la “gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa” y “En esta misma línea se ubica Michael Godet, para quien la gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia” ¹. Otras teorías consideran la gestión como un todo y en ella incluyen los objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos

organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.²

- **Indicadores:** Señal que comunica o pone de manifiesto un hecho. Relación numérica empleada para la medición del desempeño de los empleados o activos de las organizaciones.
- **Índices de gestión:** Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- **Productividad:** Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, equipo industrial, etc.
- **Planeación Estratégica:** Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización.
- **Retorno sobre la inversión: (ROI)** Razón financiera que muestra la relación de (Rendimiento sobre Ventas) X (Rotación de Activos Totales)
- **Unidad Estratégica de Negocio UEN:** Negocio pequeño definido, establecido como una unidad dentro de una compañía mayor, para

asegurar que se promociones cierto producto o linea de productos y se maneje como si se tratara de un negocio independiente

TABLA DE CONTENIDO

	PAG.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO	9
1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.1.1. Diagnostico estratégico	14
1.1.2. Direccionamiento Estratégico	16
1.1.3. Exploración de Opciones Estratégicas	17
1.1.4. Formulación Estratégica	18
1.1.5. Monitoreo de la Estrategia	19
1.2. Evolución de las empresas y la Gestión	19
1.2.1. Indicadores de Gestión	25
1.2.2. Los cuadros de Mando Integral	27
CAPITULO 3-METODOLOGÍA	29
2.1. Escogencia De La Empresa	30
2.2. Recolección Y Fuentes De Información	31
2.3. Tratamiento De La Investigación	32
CAPITULO 3 -RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	37
3.1.1. Razón social	37
3.1.2. Reseña Histórica	37
3.1.3. Principales Servicios	38
3.1.4. Instalaciones y Equipos	39
3.1.5. Estructura Organizacional y Organigrama	40
3.2. PLAN ESTRATEGICO	42
3.2.1. Diagnostico Estratégico	42
3.2.1.1. Misión	42
3.2.1.2. Visión	44

3.2.1.3. Valores	45
3.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	46
3.3.1. Análisis Externo	46
3.3.1.1. Análisis Competitivo de la Industria	54
3.3.2 Analisis Interno	66
3.3.3.Determinación de los factores clave de éxito	80
3.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	82
3.4.1. Excelencia Operacional	83
3.4.2. Desarrollo Estratégico	83
3.4.3. Objetivos estratégicos	85
3.4.3.1. De la Perspectiva financiera	85
3.4.3.2. De la Perspectiva del Cliente	86
3.4.3.3. De la Perspectiva de los procesos internos	86
3.4.3.4. De la Perspectiva del crecimiento y desarrollo	87
3.5. Planes de acción para IMEC S.A.	89
CAPITULO 4.Conclusiones y Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	104

RESUMEN

TITULO DEL PROYECTO: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA IMEC S.A.

AUTORES: VERÓNICA TORDECILLA ACEVEDO; SANDRA BORDA CALDAS Y JOSÉ SIERRA OLIER

CONVENIO: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR; INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY- ITESM; **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA-UNAB. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

El documento contiene en su primera sección la introducción y el primer capítulo que refleja el marco teórico. El segundo capítulo se refiere a la metodología empleada en la investigación, en los dos primeros no se desarrolla ningún objetivo específico, pero se hace necesario tratarlos porque la información allí analizada era fundamental para desarrollar el presente documento. El tercer capítulo desarrolla la mayoría de los objetivos específicos y es donde se concentra la aplicación metodológica de la investigación. Para iniciar se da el **alcance del primer objetivo específico** que es Replantear y/o elaborar cada uno de los componentes del plan estratégico de la empresa: Misión, Visión, definición del negocio, valores, objetivos organizacionales .

Con la realización de un diagnóstico estratégico de IMEC S.A., lo cual incluye un análisis DOFA, (PCI), (POAM), un análisis de las oportunidades de mercado y evaluación de la capacidad de la empresa, se da alcance al **segundo objetivo específico**. El alcance del **tercer objetivo**, que era la Determinar los factores clave de éxito en el subsector metalmeccánico y la realización del análisis interno respecto a las variables allí tratadas, es una sección que también aparece en el capítulo de resultados.

La información obtenida y analizada en el alcance de los tres primeros objetivos se revisó para **poder lograr alcanzar el cuarto objetivo específico**, que giraba en torno de la Formulación y revisión del direccionamiento estratégico, proyecciones estratégicas y planes de acción para IMEC S.A. Aquí se incluye un redireccionamiento estratégico, y posteriormente se plantean las proyecciones estratégicas. Los objetivos corporativos se analizaron y se clasificaron en orden de prioridades, por perspectivas financieras, de clientes, aprendizaje y crecimiento y de procesos interno, se valoraron en términos cuantitativos (% , #) y se les colocó un tiempo máximo. Sobre esta valoración y temporalidad antes mencionada es que se sustentan los planes de acción, sobre los que se formularon los indicadores estratégicos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, procesos Internos y aprendizaje y crecimiento, dando así alcance al **quinto objetivo específico que exigía:** Plantear los planes de acción, Determinando estratégicamente los indicadores en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje / crecimiento. El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones.

Como requisito a esta investigación se elaboró la bibliografía donde se señalan las fuentes de información que facilitaron la elaboración de este documento, también se anexan los formatos que sirvieron como soporte para la elaboración de matrices y la elaboración de encuestas que se aplicaron.

Cartagena de Indias, Mayo 24 de 2004

INTRODUCCIÓN

“Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Colombia, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos), la diferencia fundamental entre las pymes colombianas y las de otros países, es que éstas han sido notables en el crecimiento de países como los del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, sin embargo el aporte de las PYMES colombianas a la balanza comercial del país ha sido muy reducida”³.

En el comercio internacional se observa que, “Mientras las exportaciones de las PYMES de Taiwán corresponden al 56% de las exportaciones totales de la isla (US \$ 12.547 millones), las de Corea corresponden al 40%(US \$18.241 millones) y las de Italia al 53%(US \$ 110.552 millones), las exportaciones de las PYMES colombianas corresponden a no más del 20% del total de las ventas al extranjero de Colombia”⁴.

“Con el objetivo de duplicar y diversificar las exportaciones de productos no tradicionales, el Gobierno elaboró el Plan Estratégico Exportador, en el cual incluyó el Programa Expopyme, diseñado y coordinado por Proexport Colombia,

³ ARBOLEDA, Sergio Universidad, Centro de Investigaciones. PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES. http://www.usergioarboleda.edu.co/finanzas/art_pymes.htm, (On line)Diciembre 10 /2002

⁴ Ibid. Diciembre 10 /2002.

dirigido a promover la posición exitosa y permanente de las exportaciones de las PYMES y su adaptación a las exigencias de la economía mundial.

Al terminar el año 2001 Proexport había invertido más de \$6000 millones en su desarrollo y 1650 MIPYMES habían participado, de las cuales más de 600 realizaron exportaciones por valor de US\$110.700.029 en ese año. Sin embargo, Colombia sigue representado tan solo el 0.2% del total de las exportaciones mundiales de mercancías, con un ingreso per capita de exportaciones de US\$270 en el año 2000 frente al promedio mundial de US\$600 en ese año.

Y en cuanto a las PYMES, en el año 2000, las exportaciones como porcentaje de las ventas brutas (medidas en pesos) solo alcanzaron el 14%, siendo el sector de envases y cajas de cartón con el 37.6% el de mayor coeficiente exportador y el de muebles con el 10.5% el de menor coeficiente, lo que demuestra que nuestras PYMES han nacido y crecido considerando, básicamente el mercado local y sólo cuando la demanda nacional se ha reducido han buscado el mercado mundial.

Frente a lo anterior, una de las mayores dificultades que se les presenta a las Pymes Colombianas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes al comercio exterior, pues como lo ha demostrado el reciente trabajo desarrollado en la Universidad de los Andes al respecto, los mayores obstáculos al proceso exportador de las Pymes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing

internacional.

Sin superar estas falencias, es muy poco probable que las Pymes colombianas aprovechen agresivamente y ni siquiera consideren las grandes oportunidades que ofrece el mercado mundial, particularmente las que se presentan como resultado de los acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia como CAN, ALIDE y ATPA y SGPA, suscritos y otorgados a Colombia”⁵.

Teniendo en cuenta lo antes descrito sobre comportamiento exportador de las PYMES colombianas, es importante analizar en que sectores se desarrollan este tipo de empresas y de que forman realizan dichas actividades, de tal forma que se debe considerar que las actividades de las microempresas colombianas “se ven reflejadas en los tres grandes sectores que conforman la estructura económica colombiana, y dentro de estos sectores aparece el sector secundario o industrial “⁶ que participa en ramas orientados a la industria extractiva o de transformación, entre estos aparece el subsector metalmeccánico, donde sus micro industrias “se destacan por la presencia de sus aportes al sector industrial y a la economía en general, medidos en términos del valor agregado añadido, la generación de empleo y las inversiones de activos”⁷.

Teniendo en cuenta que “los sectores industriales deben tender a su expansión y a un avance dinámico, es necesario propiciar ambientes favorables para que el desarrollo de los factores que generan capacidades competitivas pueda

⁵. PUYANA SILVA David Guillermo. La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir . http://www.usergioarboleda.edu.co/finanzas/art_pymes.htm, Diciembre 10 /2002.

⁶ ARANGO Londoño Gilberto, Estructura Económica Colombiana, Editorial Mc Graw Hill, Novena Edición. Pág. 89

⁷LÓPEZ Montaña Cecilia. Estudio de Productividad Sector Metalmeccánico http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Empresarial/Informacion_sectorial/Microempresas/Metalmeccanica/Metalmeccanica.htm. (Documento Word-PDF- On line) Octubre –2002.

optimizarse y se facilite la transición a empresas mayores que apliquen estrategias competitivas. El desarrollo de estos factores es responsabilidad de los empresarios y de la comunidad donde se instalan estas unidades empresariales y en especial del gobierno, que debe impulsar políticas económicas e industriales para organizaciones de ese tamaño “⁸

Con el fin de impulsar estas políticas y para conocer la evolución de las pymes colombianas el gobierno ha realizado diferentes estudios con la dirección del Ministerio de Desarrollo, SENA, DNP, etc.; entre los cuales resaltamos el realizado a nivel Nacional en el Sector Metalmeccánico Colombiano por el Departamento Nacional de Planeación, acerca del comportamiento de la productividad microempresarial en este sector, teniendo en cuenta su organización y desempeño.

El estudio buscó obtener parámetros de medición de su productividad y sus capacidades competitivas, basados en los criterios de Michael Porter y Peter Drucker, realizado básicamente en las micro industrias de este subsector, donde se resalta el impacto del sector metalmeccánica en el desarrollo de cualquier país y en particular en el crecimiento industrial.

Además en cuanto a su estructura se resalta que la manufactura metalmeccánica está basada en la transformación de materias primas y en la elaboración de productos mediante la aplicación de procesos propios. Estos son factores primordiales y determinantes en el sector. La complejidad del diseño y su

⁸ LÓPEZ Montaña Cecilia . Estudio de Productividad Sector Metalmeccánico.
http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Empresarial/Informacion_sectorial/Micro_empresas/Metalmeccanica/Metalmeccanica.htm, (Documento Word-PDF- On line) Octubre –2002.

desarrollo dentro del proceso productivo, junto con la aplicación de tecnología, de maquinaria y el conocimiento científico tecnológico aportado por ingenieros, técnicos y operarios incrementado con el conocimiento empírico e impulsado con capacidades organizativas son los orientadores de la competitividad en este sector.

Es así como uno de los factores claves en su desarrollo es la complejidad del diseño del producto o elemento que se fabrica, en el cual se plasma el conocimiento científico-tecnológico de ingeniería del proceso productivo de detalle y la determinación de la tecnología empleada⁹.

El estudio muestra que en las pymes de este sector, “la capacidad organizativa es una variable de tipo *influyente*. Sin embargo, puede estar configurada por diferentes factores que pueden estar relacionados e influyen en su aplicación y en el desarrollo organizacional de las empresas. De este modo, factores como el número de empleados básicos para atender el proceso productivo, el nivel educativo del empresario, los sistemas de contabilidad practicados, el estilo gerencial ejecutado y las ventas, influyen directamente en el crecimiento de las empresas.

El estudio concluye que en las pequeñas organizaciones de este sector el estilo administrativo prevaeciente en los directivos es de corte tradicional, enmarcado en una estructura Taylorista que le da una visión local y limitada del desarrollo de su empresa y afecta su productividad. El mejoramiento de este paradigma a través de la capacitación no ha sido lo suficientemente influyente para alterar el énfasis

⁹.DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN.
<http://www.mindesarrollo.gov.co/mipymes10.asp>. (On line) Diciembre 10/2003

en los procesos de la producción y perfilar la práctica de la tecnología administrativa para incrementar la eficiencia de su unidad. Esta labor formativa se ve obstaculizada por la educación del empresario, ya que buena parte de ellos apenas tiene primaria o bachillerato. Un empresario con formación educativa superior, ve la necesidad de mejorar su entorno mediante la capacitación”¹⁰.

Adicionalmente al analizar la forma como los cambios abruptos de las últimas décadas, en aspectos como el mercado, la tecnología y las condiciones macroeconómicas, han afectado a muchas empresas pequeñas, se observa que la mayoría no han tenido acceso a nuevas estrategias de gestión que les permita enfrentar la modernización de sus procesos internos, la atracción de nuevos clientes y retención de los existentes, la capacitación de sus empleados y la mejora de su desempeño financiero, hace necesario la adaptación de su gestión buscando responder con nuevos modelos y herramientas para lograr competitividad.

La descripción anterior expresa claramente la situación de las empresas metalmecánicas colombianas, y las empresas cartageneras pertenecientes a este sector, no son ajenas a este comportamiento y para lograr superar en forma óptima los aspectos competitivos, internos y externos que no le son favorables, deben explorar nuevas y mejores prácticas administrativas que se originen a partir de las posibilidades de la misma empresa, es decir a partir de la gerencia estratégica.

¹⁰LÓPEZ Montaña Cecilia. Estudio de Productividad Sector Metalmecánico.
http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Empresarial/Informacion_sectorial/Micro_empresas/Metalmecanica/Metalmecanica.htm. , (Documento Word-PDF- On line) Octubre –2002

Esta investigación se basa en la planeación estratégica, por lo que plantea la elaboración de un Plan Estratégico para IMEC Ltda., teniendo en cuenta las características de esta empresa como una Pyme representativa del subsector metalmeccánico de la ciudad de Cartagena, y toma algunos elementos de una herramienta administrativa denominada Tableros de mando integral para la elaboración

El objetivo general del proyecto se orientó a Diseñar un Plan Estratégico para IMEC S.A, donde los Tableros de Mando Integral (BSC) apoyan la propuesta de un modelo de Gestión. El desarrollo de los objetivos específicos se ve reflejado en el desarrollo de los capítulos. De forma tal que el primer capítulo presenta el marco teórico sobre el que se sustenta el proyecto; el segundo y más corto capítulo del trabajo muestra la metodología empleada en la investigación y las dificultades presentadas durante el desarrollo de la misma.

El tercero y más extenso capítulo muestra los resultados de la investigación donde se analiza la situación de la empresa, se hace un diagnóstico y se elabora el Plan Estratégico de la empresa, teniendo en cuenta la Misión, Visión, definición del negocio, objetivos organizacionales, valores y principios, el análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa. También se incluyen en este capítulo, la Determinación de los factores clave de éxito y el direccionamiento estratégico que debe seguir la organización, la formulación y revisión de las proyecciones estratégicas realizadas para la empresa, llegando hasta la definición de los planes de acción para IMEC S.A, incluyendo la determinación de los indicadores de acuerdo a cuatro perspectivas, Financiera, Clientes, procesos Internos y aprendizaje y crecimiento.

El cuarto y último capítulo de la investigación presentan las conclusiones y recomendaciones donde se resume el aporte realizado por los autores, y se

incluye además para las pequeñas empresas del sector metalmecánica de Cartagena un análisis de variables comunes tomado del modelo de gestión diseñado para IMEC S.A. como posible alternativa de aplicación a otras empresas del mismo sector.

Se espera que los resultados y sugerencias planteados en este documento sean aprovechados no solo por IMEC, quien apoyó desde el principio la idea de realizar una investigación a partir del análisis de su realidad, sino por otras empresas con características similares.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 “ y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos” ¹¹

Como el término estrategia ha cambiado en su evolución resulta importante analizarla en relación con la aplicación que ha tenido a lo largo de 50 años.

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse¹² se define estrategia como el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo. También la define como el arte de coordinar la acción de las fuerzas militares, políticas, económicas y morales , implicadas en la conducción de un conflicto o en la preparación de la defensa de la nación o de una comunidad de naciones.

¹¹.RONDA PUPO Guillermo, Planeación Estratégica.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. (On line) Junio 18/2004

¹² EL PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO. Coedición Internacional. Santa fe de Bogotá. Año 2004

Con esta definición “se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión”¹³.

La introducción del concepto Estrategia en el argot económico y académico se da en “el año de 1944 por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.”¹⁴

¹³ RONDA PUPO Guillermo, Planeación Estratégica.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. (On line) Junio 18/2004

¹⁴ Ibid. (On line) Junio 18/2004

“H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. Tabatorny y Jarniu en 1975 plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. Charles Hoffer y Schendel en 1978 señalan que estrategia es las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

K. J. Halten: (1987) Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”¹⁵.

La dirección estratégica requiere por tanto de una adecuada planeación que se oriente en consonancia con los lineamientos de una estrategia, de tal forma que la planeación estratégica cobra gran importancia para los gerentes o administradores

¹⁵ RONDA PUPO Guillermo, Planeación Estratégica.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. (On line) Junio 18/2004

que deben entender con claridad sus fundamentos para formular sus planes estratégicos.

“ La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quien toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”¹⁶

Para Samuel Certo¹⁷ la planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define por periodos de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización.

Continúa Certo afirmando que los Gerentes tienen dificultades para decir exactamente cuan lejos en el futuro debe extenderse su plan estratégico. Como regla general ellos siguen el principio de compromiso.

¹⁶ **SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda. 7ª edición. Año 2000.**

¹⁷ CERTO Samuel, Administración Moderna. Prentice may. Octava Edición. Año 2001. Página 166

En este sentido, “Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia – la habilidad para hacer las cosas *correctas* – y la eficiencia – la habilidad para hacerlas *correctamente*. De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas *correctas* y después elegir los medios *correctos* para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.¹⁸

La Planeación Estratégica ha ido evolucionando a través del tiempo, así en la década de los 60 y 70, estaban diseñadas para un periodo de estabilidad y crecimiento, para lo cual se realizaban proyecciones a largo plazo y presupuestos a cinco años, entre otras herramientas.

A partir de la década de los 90 la Planeación estratégica es diseñada de acuerdo con la globalización de la economía, para lo cual las empresas tienen en cuenta los factores del entorno, la utilización de la tecnología de la información, las ventajas competitivas, la renovación del conocimiento, mejora continua y los cuadros de indicadores.

El proceso de Planeación Estratégica consiste en definir por parte de la organización hacia donde quiere ir, en analizar la situación interna y externa para saber en donde esta hoy, a dónde debe y puede ir y la forma en cómo puede llegar a las metas propuestas.

Este proceso de planeación tiene varias etapas, a saber:

¹⁸ **SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda. 7ª edición. Año 200**

- El diagnóstico estratégico
- El direccionamiento estratégico
- Exploración de las opciones estratégicas
- Formulación estratégica
- Monitoreo de la estrategia¹⁹.

1.1.1. El Diagnóstico estratégico.

El Diagnóstico estratégico comprende el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.²⁰

Para realizar el diagnóstico estratégico es indispensable procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, de acuerdo con cinco factores principales: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Medio Ambiente. El análisis de la información interna debe conducir a identificar fortalezas y debilidades de la organización, de acuerdo con la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano.

El análisis de amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades internas debe conducir al análisis DOFA, el cual permitirá definir estrategias para aprovechar las fortalezas de la organización, prevenir el efecto de sus debilidades, prepararse y anticiparse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.²¹

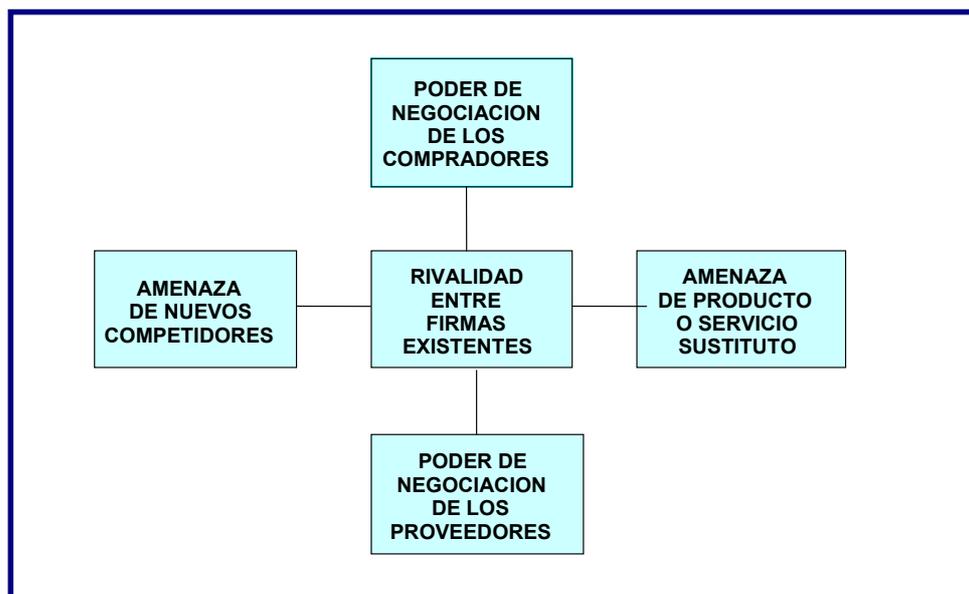
¹⁹ **SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda. 7ª edición. Año 2000.**

²⁰ **Ibíd. Página 143**

²¹ **Ibíd. Pagina 143**

El diagnóstico estratégico incluye también el análisis de la competencia, para lo cual en el presente trabajo se utilizó el Método de Porter, basado en la identificación de las cinco principales fuerzas competitivas y evaluación de su impacto sobre la organización. Esto se hizo teniendo en cuenta que los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la firma con respecto a sus competidores reales y potenciales²². La figura #1. muestra las cinco principales fuerzas competitivas de Porter.

FIGURA #1 : METODO DE PORTER



FUENTE: Adaptado de Gerencia Estratégica, Humberto SERNA.

²² SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda., Séptima edición, 2000.

1.1.2. El Direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico es necesario para que las organizaciones puedan crecer, ser rentables y mantenerse en el mercado, es decir las organizaciones deben saber hacia donde van, hacia donde deben apuntar sus esfuerzos y recursos, y para lo cual deben identificar y definir los Principios de la organización, la Visión y la Misión.

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, constituyen la norma de vida de la organización y el soporte de la cultura organizacional. Los principios son soporte de la Visión y la Misión. Están presentes en toda organización implícita o explícitamente.²³

La Visión de una organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de la referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La Visión debe ser amplia e inspirador. La Visión señala rumbo, da dirección, es la cabeza o el lazo que une en las organizaciones el presente con el futuro.²⁴

La definición de la Visión, es por ello, una tarea de mucha importancia y debe estar en cabeza de los niveles más altos de la organización y es parte fundamental del proceso de planeación estratégica.

²³ **SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica,** 3R Editores, Ltda., Séptima edición, 2000. Pág 147

²⁴ *Ibíd.* Pagina 143

La Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.²⁵

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas; Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social. La Misión por tanto debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.²⁶

1.1.3. Exploración de las Opciones Estratégicas.

Una vez realizado las etapas anteriores, la organización deberá explorar las opciones estratégicas, las cuales consisten básicamente en definir su comportamiento futuro en el mercado al cual pertenece, analizar el portafolio de productos, definir los objetivos y estrategias globales de la organización, distinguiendo los objetivos de excelencia operativa de los de desarrollo estratégicos, que le permitan cumplir con la misión que ha sido formulada por la totalidad de la organización.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para lograr determinadas metas. Las opciones pueden incluir entrar a nuevos mercados, rediseños de productos para mejorar la calidad o reducir el costo, realizar nuevas inversiones, etc.

²⁵ **SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica,** 3R Editores, Ltda., Séptima edición, 2000. Pág 146

²⁶. *Ibíd.* Pagina 146.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones evitando opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

1.1.4. Formulación Estratégica.

Posterior a la exploración de las opciones estratégicas se deben formular las estrategias, es decir, se deben formular proyectos estratégicos completos, con objetivos que puedan ser medidos y planes concretos para conseguir esos objetivos, Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, se deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Las estrategias deben estar proyectadas en el tiempo y deben permitir la definición de indicadores de gestión a todos los niveles de la organización de acuerdo con sus objetivos y planes de acción.

1.1.5. Monitoreo de la Estrategia.

El desempeño de la organización en cuanto al logro de sus objetivos proyectados en el tiempo debe ser monitoreado periódicamente con base en los índices de gestión, de tal manera que permita retroalimentar oportunamente todo el proceso de planeación estratégica, con el fin de que se puedan realizar los ajustes o las modificaciones que sean necesarios de acuerdo con la evolución de los factores considerados en el entorno o en el interior de la organización.

Estos índices de gestión acompañados de sus inductores de desempeño, organizados en cuatro perspectivas balanceadas o equilibradas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y crecimiento y aprendizaje, conforman el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, con lo cual se pretende que las organizaciones de hoy puedan conocer a tiempo si sus estrategias están logrando los objetivos propuestos, y puedan además establecer respuestas adecuadas a los rápidos cambios del entorno que la globalización o la apertura de los mercados o la internacionalización de la economía están produciendo constantemente en ese entorno, y puedan así las organizaciones responder eficazmente ante sus accionistas, grupos de interés y en general ante la sociedad, a los retos que impone el mundo globalizado de hoy ²⁷.

1.2. EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA GESTIÓN

La evolución de las empresas en el mundo y en Colombia en particular, esta vinculada con el entorno incluido los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Las empresas han evolucionado para adaptarse al impacto que los

²⁷ SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda., Séptima edición, 2000.

cambios originados por el entorno han ocasionado en ellas. De la misma manera que las empresas han evolucionado, los métodos de medición de la gestión han ido cambiando para poder evaluar su desempeño ante los accionistas, la sociedad y en general los grupos de interés o stakeholders.

En el presente trabajo utilizaremos el vocablo Gestión para sustituir los de Administración, Gerencia o el anglosajón Management. Según Juan Carlos Pacheco, Widberto Castañeda y Carlos Hernán Caicedo²⁸, “se ha aceptado que la administración es la actividad o conjunto de actividades, dirigida por un individuo o por un grupo de individuos con el fin de realizar los objetivos de una empresa”²⁹.

“Por otro lado, Peter Drucker aborda el concepto como función gerencial: “el gerente tiene que administrar, tiene que organizar y mejorar lo que ya existe y ya se conoce; al igual que debe ser empresario”. La tarea administrativa del gerente es optimizar el rendimiento de los recursos”³⁰.

‘Otros, como R. Pallu de la Barriere, afirman que la “gestión de una empresa es el conjunto de los procesos puestos en marcha orientados por la adopción de decisiones que determinen la actividad de esa empresa”³¹

En esta misma línea se ubica Michael Godet, para quien la gestión debe estar siempre al servicio de una estrategia”³²

²⁸ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO, Carlos Hernán. Indicadores Integrales De Gestión, Editorial Mc Graw Hill, 2002.

²⁹ *Ibíd.*, Pág. 23.

³⁰ *Ibíd.* Pág. 23.

³¹ *Ibíd.*, Pág. 24

³² *Ibíd.* Pág. 24

Otras teorías consideran la gestión como un todo y en ella incluyen los objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.³³

De esta forma observamos como el concepto de gestión no solo es más amplio que la simple administración de unos recursos para la producción de unos bienes y servicios, sino que involucra el entorno y su impacto e interacción con el interior de la organización, la cultura organizacional, el aprendizaje y el direccionamiento estratégico.

Es así como, el concepto de administración corresponde mas la empresa de la era industrial y el concepto de gestión corresponde a la empresa de hoy, la empresa del siglo XXI.

El modelo tradicional de administración, o modelo taylorista, se gestó entre 1850 y 1910 y se basaba en los principios de una producción ilimitada, en la cual no existían limitaciones de mercado, y en donde la demanda estaba por encima de la oferta. El objetivo de las empresas era minimizar los costos de producción, para obtener las mayores utilidades. Además se basaba en principios como la estabilidad de los modelos operativos a través del tiempo y en el control de algún factor estratégico de la producción como la mano de obra, dada su importancia en el inicio de la producción industrial masiva.

El modelo tayloriano tuvo gran vigencia en las principales potencias económicas del siglo XX, especialmente los Estados Unidos entre 1920 y 1950. Sin embargo durante este periodo se observan algunas limitaciones del modelo, las cuales

³³PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO, Carlos Hernán. Indicadores Integrales De Gestión, Editorial Mc Graw Hill, 2002. pagina 26

seguirán mostrándose a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, especialmente en los países industrializados.

En otros países menos industrializados como el nuestro, todavía tienen vigencia algunos de estos principios. Es después de 1950 cuando se le introducen cambios notables al modelo, los cuales podemos resumir de la siguiente manera:

- De la administración taylorista a la gestión integral.
- De lo financiero a lo económico
- De la administración por retrovisor a la prospectiva.
- De la estructura burocrática a la autogestión.
- De la administración del costo a la administración del valor
- La administración en el cambio³⁴.

A partir de los finales de la década de los 80's la globalización o la internacionalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología incluida la revolución de las comunicaciones, además de la privatización de las empresas publicas, plantean nuevos retos a las organizaciones del mundo empresarial; los factores del entorno a controlar por parte de estas organizaciones se tornan más complejos; ya no existen barreras geográficas para los negocios, la economía orientada hacia el mercado plantea nuevas formas de analizar ciertas variables: las ventas ya no son ilimitadas, como se establecían en los principios clásicos, las utilidades de las empresas ya no son fácilmente predecibles, las organizaciones tienen que orientarse hacia los clientes y la calidad en los productos y servicios, lo que constituye las ventajas competitivas.

³⁴ . PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO, Carlos Hernán. INDICADORES INTEGRALES DE GESTIÓN, Editorial Mc Graw Hill, 2002.

Si tradicionalmente las empresas creaban valor transformando las materias primas en productos terminados, con el tiempo las empresas han avanzado hacia el establecimiento de estrategias o planes estratégicos como única forma de crear valor. De la misma manera, los activos tangibles como las materias primas, equipos, etc., que en la década de los 80's representaban más del 60 % del valor de mercado de las empresas han ido disminuyendo dramáticamente hasta situarse hoy alrededor del 10 al 15 % del valor de mercado de las empresas ³⁵.

Esto ha cambiado el concepto de los indicadores para medición del desempeño, ya que en la situación anterior en donde los activos tangibles representaban el mayor porcentaje del valor de mercado de las empresas los indicadores financieros eran utilizados para medir el desempeño de la organización, pero hoy, esta situación es diferente y por lo tanto deben utilizarse además de los financieros indicadores no financieros para medir adecuadamente el desempeño de las empresas. Se observa entonces, una tendencia hacia una gestión integral que involucre todos los factores de producción, ventas, marketing, calidad en los procesos y productos, publicidad, y como resultado final un valor agregado para el cliente.

Esta gestión integral se proyecta hacia el futuro, definiendo metas y objetivos, de acuerdo con una planeación estratégica, la cual es el proceso mediante el cual una organización procesa y analiza información interna y del entorno, con el fin de evaluar la situación actual y la competitividad de la empresa con el fin de direccionar la institución hacia el futuro. Dicho direccionamiento esta integrado por la visión, la misión y los principios corporativos, soportada además en unos principios y valores en las organizaciones, de tal forma que esta gestión ya no solo

³⁵. KAPLAN Robert S. and NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization by. 2001, Harvard Business School Publishing Corporation.

evalúa el desempeño pasado bajo las formas de control que fueron establecidas en la primera mitad del siglo XX en una forma retroactiva, sino que se torna prospectiva.

Otro factor importante en los cambios de la gestión integral con referencia a la gestión tradicional, ha sido la evolución de la administración del costo de la gestión tradicional a la administración del valor. Este lo establece el mercado y la apreciación del cliente.

La figura #2. muestra un esquema que interrelaciona el procesamiento de la información sobre el ambiente externo con el análisis interno de las empresas, la evaluación de las aptitudes centrales y sus ventajas competitivas, las cuales sirven de base para diseñar las estrategias, las cuales a su vez son monitoreadas bajo cuatro perspectivas balanceadas.

FIGURA #2: ESQUEMA DE INTERRELACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO PARA UNA EMPRESA



Fuente: KAPLAN Robert S. and NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization .

1.2.1. De los indicadores de gestión

Los indicadores como forma de medición, nacieron en la concepción tayloriana de la gestión. Estos indicadores han evolucionado de la misma forma como han evolucionado los sistemas de gestión y hoy tienen un destacado papel al momento de analizar, diagnosticar y evaluar todas las estrategias de las organizaciones.

Anteriormente los indicadores financieros eran los adecuados para medir el desempeño de las empresas. Las empresas de hoy tienen en la estrategia la fuente más idónea para crear valor. Sin embargo “a principios de la década de los 80’s una encuesta realizada entre consultores empresariales indicaba que menos del 10 % de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito”.³⁶

Según Kaplan y Norton³⁷ la razón para que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica las estrategias correctamente formuladas, es que estas estrategias, las cuales son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones para crear valor, están cambiando, pero las formas de medirlas no.

“Un estudio del Brookings Institute de 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62% del valor del mercado de las organizaciones industriales. Diez años después la proporción había bajado hasta el 38 %. Estudios más recientes han estimado que a finales del siglo XX el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 y el 15 por ciento del valor de mercado de las empresas”.³⁸

³⁶ KAPLAN Robert S. and NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization by. 2001, Harvard Business School Publishing Corporation.

³⁷ Ibid. Pág. 76

³⁸ Ibid. . Pág.76

Lo cierto es que la gestión para crear valor esta pasando de la gestión de activos materiales a la gestión integral, la cual administra los activos intangibles de las organizaciones: Las relaciones con los clientes, procesos de alta calidad, productos y servicios innovadores, tecnología de información, las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados, recursos tecnológicos como patentes, marcas registradas, reputación, recursos para la innovación. El valor consiste en las características de desempeño y los atributos que ofrecen las compañías en forma de bienes y servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar³⁹.

Para crear valor, las empresas además de cumplir con la competencia global deben aprovechar sus aptitudes centrales. Las aptitudes centrales son los recursos y capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre su rival⁴⁰. Para que las aptitudes centrales se conviertan en ventaja competitiva sostenible, las capacidades de la empresa deben cumplir con los siguientes criterios: Valiosas, raras, costosas de imitar e insustituibles.

Los negocios y las mismas organizaciones que se han orientados hacia el mercado, tienen que competir con herramientas muy diferentes a las del siglo pasado; las organizaciones de hoy son muy diferentes a las organizaciones del pasado que adoptaban un sistema central y controlado con lo cual las estrategias se creaban y evaluaban en ese núcleo central de poder.

La tendencia actual de las empresas, es que éstas se organicen en unidades estratégicas de negocios o UEN's con equipos de trabajo que están mas cerca del cliente que los propios directivos y accionistas, con lo cual las ventajas competitivas provienen mas de la gestión del conocimiento y del aprendizaje de

³⁹ HITT, IRELAND y HOSKISSON Administración Estratégica, Thomson Editores, Tercera Edición.

⁴⁰ *Ibíd.*, pagina 157

los empleados, para conformar unos procesos internos capaces de generar unos productos y servicios de gran calidad con un valor agregado para los clientes, que de los activos tangibles de las empresas.

Dichas estrategias a su vez necesitan que toda la organización este alineada con ella para una ejecución correcta, y que una vez implementada, esta estrategia pueda ser monitoreada a través de unos indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de toda la organización.

Es por eso que los indicadores financieros, que se utilizaban adecuadamente para la medición del desempeño de las organizaciones que se basaban en los activos tangibles para producir un bien o un servicio, son insuficientes para realizar los análisis, diagnósticos y evaluaciones de las estrategias orientadas hacia la creación de valor por parte de las organizaciones del siglo XXI y deben ser complementados con indicadores no financieros.

1.2.2. Los cuadros de mando integral o balanced scorecard.

En 1992 Robert S. Kaplan y David P. Norton, publicaron un artículo en Harvard Business Review⁴¹, Balance Scorecard o los Cuadros de Mando Integral -de acuerdo con la traducción más común al español-, en donde resumen los descubrimientos de un grupo de estudio, consistentes en la investigación e implementación de un sistema de medición equilibrado del desempeño de las empresas. Además, este sistema fue creado como una respuesta a la falta de herramientas para medir las estrategias de las organizaciones orientadas a la creación de valor.

⁴¹ Robert S. Kaplan, David P Norton, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Gestión 2000, 2a. Edición.

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de desempeño que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de la estrategia⁴². Además el cuadro de mando integral proporciona una herramienta valiosa, la cual es la retroalimentación de la estrategia, lo que permite evaluar las hipótesis o los considerandos sobre la que se basa la estrategia y más aún permite evaluar y ajustar la implementación de la estrategia realizando cambios fundamentales, si fuera necesario, en esta estrategia.

Este modelo de medición de gestión “incorpora indicadores financieros y no financieros de acuerdo con cuatro perspectivas balanceadas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. El modelo debe ser adaptado por cada organización y sus indicadores definidos de acuerdo con sus características, es decir cada organización definirá las dimensiones y niveles de los cuadros de mando para su modelo de medición de gestión.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la empresa o de la unidad de negocio.⁴³ Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros”.⁴⁴

⁴²KAPLAN Robert. y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (*The Balanced Scorecard*),. Octubre de 2000, 2da Edición / Gestión 2000, Harvard Business School Press.

⁴³ *Ibíd.* Pág. 152

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 152

2.METODOLOGÍA

La investigación realizada es de tipo Descriptiva y Practica. Descriptiva teniendo en cuenta que se considera “ La descripción como uno de los subproductos de la observación y el umbral necesario para el establecimiento de explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de las observaciones en una exposición realizada de los rasgos del fenómeno que estudia”⁴⁵ y además porque se “sustenta en la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”⁴⁶.

Se considera practica teniendo en cuenta que una investigación es de carácter practico si “ Las motivaciones practicas se manifiestan en el interés del investigador al acrecentar sus conocimientos, obtener un título académico o, si es del caso contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a las organizaciones empresariales publicas o privadas.

En el campo de la economía, la administración y la contaduría es posible encontrar esta dimensión práctica a la investigación, ya que por lo general, las personas formulan proyectos de grado que tienen vinculación efectiva con algunas organizaciones, lo que permite establecer una relación directa entre el trabajo profesional y la investigación académica”⁴⁷.

⁴⁵ MÉNDEZ, L. Carlos E. METODOLOGÍA, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. Pág. 51

⁴⁶ Ibid. Pág. 51.

⁴⁷ Ibid. Pag. 104-105

En tal caso se hace necesario definir, en el diseño, las ventajas esperadas por los resultados esperados de la investigación. Así se dará respuesta a ese motivo práctico.⁴⁸

Si se analiza lo antes descrito, éste estudio cumple con dos de los requerimientos planteados en la opinión de Carlos Méndez, ya que se orientó a la descripción de la empresa IMEC S.A., tomando como base la situación actual de la empresa, sobre la cual se propuso un plan estratégico y modelo de gestión apoyado en algunos aspectos de los tableros de mando integral.

2.1 ESCOGENCIA DE EMPRESA

Al iniciar el estudio se encontró que la ciudad de Cartagena existía la ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS METALMECÁNICA DE CARTAGENA – ASIMECAR - la cual agremiaba a 20 empresas del subsector metalmeccánico, de las cuales 13 de ellas poseían más de 10 años de experiencia y que representaban cerca del 80% de esta industria en la ciudad.

La intención inicial de la investigación fue diseñar un modelo de gestión para el subsector, además que existía un interés por las propias empresas de replicar la experiencia que un conjunto de empresas había realizado en Barrancabermeja y Bucaramanga con Ecopetrol, a través de un PRODES. Sin embargo al profundizar en la realidad del subsector se encontró que existen muchas diferencias en las actividades y la operación de las empresas del subsector, es

⁴⁸ MÉNDEZ, L. Carlos E. METODOLOGÍA, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. Paginas 104 -105

decir muy heterogéneo para determinar un modelo de gestión único para el sector y además hacia la investigación muy extensa.

La revisión del anteproyecto enviado inicialmente por los autores y realizada por la universidad evaluadora, UNAB, mostró que debía disminuirse el alcance de la investigación y se sugirió hacerla lo mas aplicada posible, tomando una cuantas empresas del sector. En este mismo sentido, la realización de la investigación exigía analizar las condiciones generales de este subsector en Cartagena, y durante el desarrollo de este análisis se encontró que la multiplicidad de productos y servicios que ofrecen estas empresas hace difícil generar un modelo sectorial único, por lo que se decidió hacerla sobre una sola empresa e incluir un objetivo con proyección sectorial, revisando la situación actual de la misma y desarrollando el plan estratégico, en caso de no existir, ya que esta es la base del modelo de gestión apoyado en el Balanced Scorecard.

Varias empresas del sector fueron contactadas, pero la iniciativa encontró mayor eco en IMEC S.A., debido a que su gerente desde el principio se mostró interesado en una investigación en la cual participara su empresa, por lo cual se decidió diseñar un “Plan estratégico para la Industria Metalmeccánica de la Costa IMEC-S.A.” , constituyéndose éste en el objetivo general de la investigación .

2.2. RECOLECCIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN

La ejecución del presente proyecto se desarrolló en diferentes fases ó etapas. De acuerdo con los objetivos planteados en el anteproyecto, se desplegaron los capítulos necesarios, apoyados en las fuentes de información primarias y/o secundarias consultadas, para poder alcanzar cada uno de dichos objetivos específicos. En la misma forma se dio tratamiento a la información de acuerdo al alcance necesario y los datos e informes recolectados.

Es por ello que en el siguiente apartado (2.3) se explica minuciosamente para cada etapa, cuáles fueron los métodos, técnicas, instrumentos empleados en la recolección, procesamiento y análisis del proyecto, además de los inconvenientes o problemas presentados a lo largo de la investigación

2.3. TRATAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elaboración de la introducción y el primer capítulo que refleja el marco teórico, se necesitó mucha información secundaria (información bibliográfica). Se contextualizó para determinar la empresa sobre la cual se iba a trabajar, para analizar el estado del arte en el sector metalmeccánico en Cartagena y escoger a la empresa mas adecuada para realizar la investigación, de tal manera que se pudiese determinar el Referencial sobre el cual se sustenta esta investigación.

El segundo capítulo se refiere a la metodología empleada en la investigación, en los dos primeros no se desarrolla ningún objetivo específico, pero se hace necesario tratarlos porque la información allí analizada era fundamental para desarrollar el presente documento.

El tercer capítulo desarrolla la mayoría de los objetivos específicos y es donde se concentra la aplicación metodológica de la investigación. Para iniciar el **alcance del primer objetivo específico**: Replantear y/o elaborar cada uno de los componentes del plan estratégico de la empresa: Misión, Visión, definición del negocio, valores, objetivos organizacionales se acudió básicamente a la utilización de fuentes primarias. Las fuentes primarias consultadas en esta fase fueron: Personal directivo de IMEC S.A., la técnica empleada fue la entrevista; y complementada con el acompañamiento y la observación directa de los

investigadores tanto en la planta como en las oficinas administrativas de la empresa.

Se encontró que en la empresa no existía ningún tipo de planeación estratégica, y los componentes como misión, visión y valores recién empezaban a elaborarlos formalmente, debido a que estaban iniciando el proceso de construcción de un manual ISO que debía ser presentado al ICONTEC para alcanzar la Certificación, la definición del negocio y los objetivos organizacionales no estaban escriturados en ninguna parte, esto generó bastantes retrasos para iniciar la investigación, solo hasta cuando estuvieron escriturados en el manual definitivo que se le entrega a ISO, se pudo iniciar con el análisis de estos elementos. Paralelo a esto se encontró que existía mucha información fragmentada y desorganizada alrededor de IMEC.

Realizar un diagnostico estratégico de IMEC S.A., lo cual incluía un análisis DOFA, (PCI), (POAM), un análisis de las oportunidades de mercado y evaluación de la capacidad de la empresa, era el **segundo objetivo de la investigación**, para alcanzarlo se presentaron los inconvenientes ya descritos en la obtención del primer objetivo. Las fuentes utilizadas fueron fuentes primarias basadas en entrevistas y secundarias basadas en textos especializados y documentos elaborados por los autores.

Para la elaboración de la DOFA se construyeron unos formatos que contenían información referente a identificar el Perfil de Capacidad Interna (PCI) de la organización, agrupado por la capacidad Directiva, Competitiva, Financiera, Técnica y Tecnológica y del Talento Humano cada uno con sus subfactores, que fueron evaluados como una fortaleza o una debilidad de niveles alto, medio o bajo.

Para la determinación de los factores externos que afectan a la organización se construyó un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) que considera el análisis de factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos que afectan a la empresa cada uno con sus subfactores, identificados como una oportunidad o amenaza en una escala de alto, medio o bajo que fueron evaluados por el Gerente y el Jefe de Producción de IMEC S.A., la técnica empleada fue la entrevista⁴⁹. Para complementar el análisis competitivo de la empresa se acudió a una encuesta diseñada según el criterio de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y que fue respondida por el gerente de la empresa⁵⁰.

Posterior a la recolección de la información antes descrita, se procedió a analizarla y agruparla, teniendo en cuenta los subfactores que presentaban mayor impacto en cada una de las categorías y criterios. Esto se hizo tanto para el perfil interno como para el perfil externo, debido a que la multiplicidad de factores planteados inicialmente hacían muy difícil el manejo de la información y porque todas los subfactores no estaban evaluados en la misma escala de impacto.

Para **alcanzar el tercer objetivo**, que era la Determinar los factores clave de éxito en el subsector metalmecánico y la realización del análisis interno respecto a las variables allí tratadas, se acudió a fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias empleadas fueron entrevistas con funcionarios de ACOPI, ASIMECAR y las entrevistas a tanto a los directivos de IMEC como de las empresas que son competencia directa de ella, éstas son COMECA y FERVILL. Las fuentes secundarias empleadas fueron documentos suministrados por ACOPI y

⁴⁹ Los formatos de perfil de capacidad interna (PCI) fueron tomados de libro: SERNA Humberto Gerencia Estratégica, páginas 124-135. La matriz POAM Páginas 144-146.

⁵⁰ La encuesta aquí señalada y los formatos de aplicación de matrices realizados a la empresa se anexan a este documento.

ASIMECAR, además de documentos internos de IMEC. Toda esta información se analizó y se consignó para determinar los factores clave de éxito del sector.

La información manejada y analizada en el alcance de los tres primeros objetivos se revisó posteriormente **para poder lograr alcanzar el cuarto objetivo específico**, que giraba en torno de la Formulación y revisión del direccionamiento estratégico, proyecciones estratégicas y planes de acción para IMEC S.A. Para lograrlo acudimos a la utilización de toda la información ya obtenida y al análisis con base en libros especializados, la guía del asesor del proyecto y el conocimiento de los investigadores.

Se identificó que se debía plantear un redireccionamiento estratégico mostrar claramente dos caminos que son la excelencia operacional, sobre la cual la empresa ya estaba trabajando en el proceso de certificación ISO 9000 ya comentado y en la obtención de una certificación ASME que concede la Asociación Americana de Ingenieros. Sin embargo, el camino del Desarrollo Estratégico estaba muy poco trabajado. Alrededor de este segundo camino se plantearon en el capítulo de los resultados importantes aportaciones en este sentido.

Para plantear las proyecciones estratégicas se analizaron claramente los factores competitivos de la organización y los objetivos corporativos que tenía la empresa, estos se obtuvieron respectivamente mediante la utilización y análisis de fuentes secundarias, éste documento en borrador y se contrastó con la información suministrada por el mismo gerente mediante entrevista.

Los objetivos corporativos se analizaron y se clasificaron en orden de prioridades, por perspectivas financieras, de clientes, aprendizaje y crecimiento y de procesos interno, se valoraron en términos cuantitativos (% , #) y se les colocó un tiempo

máximo. Sobre esta valoración y temporalidad antes mencionada es que se sustentan los planes de acción, sobre los que se formularon los indicadores estratégicos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, procesos Internos y aprendizaje y crecimiento, dando así alcance **al quinto objetivo específico que exigía**: Plantear los planes de acción, Determinando estratégicamente los indicadores en las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje / crecimiento.

Como requisito a esta investigación se elaboró la bibliografía donde se señalan las fuentes de información que facilitaron la elaboración de este documento, también se anexan los formatos que sirvieron como soporte para la elaboración de matrices y la elaboración de encuestas que se aplicaron.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1.1 Razón social: IMEC S. A, Industria Metalmecánica de la Costa S.A.

3.1.2 Reseña Histórica

IMEC es una compañía concebida en el enfoque de empresa familiar, cuya historia se remonta hace 23 años, cuando el Sr. Luis Guillermo Avendaño funda su propia empresa después de cumplir una etapa de su vida como contratista de la metalmecánica en la ciudad de Barranquilla, aprovechando el auge industrial que presentaba la ciudad de Cartagena en el desarrollo industrial de Mamonal, instalando con unas cuantas máquinas un pequeño taller de 300 m² el 31 de Marzo de 1.981 en el sector semindustrial del Bosque.

Desde sus inicios ha presentado un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, producto de las ideas visionarias de sus directivos, la confianza de sus clientes y el personal de la organización, lo cual le ha permitido participar directa e indirectamente en los proyectos más importantes de la ciudad y la región.

En el año 2.001 al cumplir 20 años de vida, la organización ha registrado una transformación importante en su organización, mostrándose como una empresa líder en el sector, involucrada en las exigencias actuales de la ingeniería, aplicando para ello normas y estándares internacionales. Hoy son una sociedad anónima, con un capital importante y con mucha vigencia.

Los esfuerzos hoy están encaminados en fortalecer las exportaciones, las cuales representan hoy el 40% de las ventas de la empresa, siendo necesario para ello culminar en el 2.004, los procesos de certificación ISO 9000:2000, al igual que la norma ASME INTERNACIONAL, enfocándose a los sectores de refinerías de petróleo y térmicas.

3.1.3. Principales servicios

A continuación se presenta el portafolio de servicios de la empresa donde figuran cada uno de los trabajos que realiza IMEC, con su descripción respectiva:

CUADRO #1: PRINCIPALES SERVICIOS DE IMEC

<u>Servicios</u>	<u>Descripción</u>
Estructuras metálicas	Estructuras para bodegas, galpones y edificios, plataformas para puentes y muelles.
Vasijas a presión	Tanques en acero al carbón y en acero inoxidable. Para su fabricación se utiliza press brake, roladora, maquina automática de corte, equipo de plasma y maquina automática de soldadura (Arco sumergido)
Vasija y tanques	Tolvas, ductos y secciones cónicas, transiciones, paneles y accesorios elaborados en acero al carbono y acero inoxidable
Tuberías	Elaboradas haciendo paquetes (spoll) en acero al carbono y acero inoxidable.
Cajas	Elaborados en acero al carbón

Fuente: IMEC, año 2004

3.1.4. Instalaciones y Equipos

Las Instalaciones Físicas de IMEC están compuestas por una planta de 1860 m², con 4 naves de edificios de oficinas, ubicadas a la entrada de Mamonal, zona industrial de Cartagena. La empresa cuenta además, con una dotación de equipos y sistemas de información, además de las maquinas que se relacionan en el siguiente cuadro, indispensables para el trabajo que realizan:

CUADRO #2: DOTACIÓN Y EQUIPOS DE IMEC

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Máquina cilindradora	1
Máquina de soldar automática (Arco Sumergido)	1
Máquina de soldar semiautomática	6
Máquina de soldar manual	11
Dobladora hidráulica	2
Cizalla hidráulica	1
Cizalla mecánica	2
Máquina universal de corte	1
Equipo de plasma	2
Bombedota hidráulica	1
Rebordadora tapas	1
Posicionador	1
Monorrieles de 2.5 toneladas	4
Monorrieles de 1 tonelada	3
Monorriel de 0.5 tonelada	2
Elevador de 2.5 toneladas	1
Grúa hidráulica de 35 toneladas	2
Camión winche de 7 toneladas	1
Plataforma de 12 toneladas	1
Pantógrafo	1
Dobladora de tubo hidráulica	1
Taladros de pedestal	3
Torno de 350mm de volteo	1
Contenedores de 20 pies tipo oficina y almacén	2
Contenedores de 10 pies longitud para herramientas	3
Compresor eléctrico	1
Red LAND con equipos conectados	6
Software de Diseño "AUTOCAD"	1
Software de mantenimiento "Sisteman"	1

Fuente: IMEC S.A., Año 2004

3.1.5 Estructura Organizacional y Organigrama

A continuación, en la figura se presenta el organigrama actual de IMEC S.A., donde se observa que es una empresa con una estructura lineal, teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, con una autoridad centralizada ya que la gerencia interviene en la toma de decisiones de todo el negocio, esto hace que exista una alta credibilidad hacia el líder de la organización.

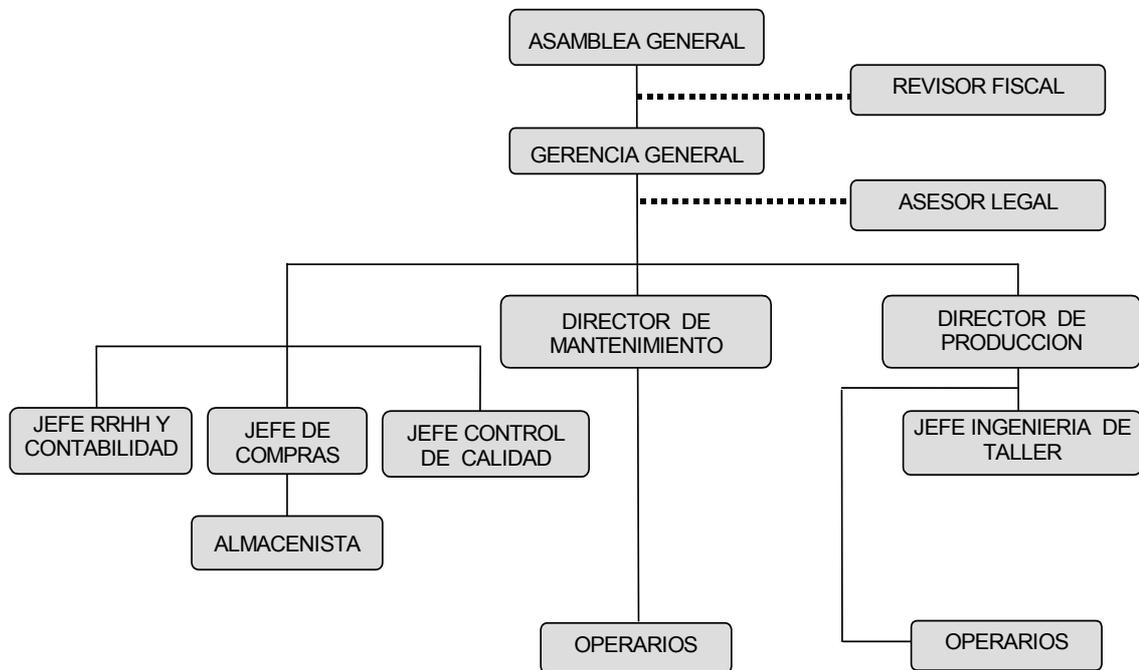
Esta descripción de estructura lineal se ratifica en la medida que en la empresa se observa que “a medida que se asciende en la escala jerárquica aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumentan la especialización y la delimitación de responsabilidades (visión específica del cargo o función) ⁵¹. La empresa en la actualidad cuenta con 30 empleados. La estructura de la empresa esta enfocada a los procesos internos.

La empresa en general puede identificarse como una UEN (Unidad Estratégica de Negocio) debido principalmente a que es un negocio pequeño definido, establecido como una unidad y donde se promocionan los mismos productos o línea de servicios manejados bajo una misma visión.

Como se mencionó la toma de decisiones es centralizada y no existe al inicio de esta investigación planeación estratégica en la empresa. En el organigrama se aprecia la falencia de un departamento o área específica para manejar de marketing.

⁵¹ CHIAVENATO IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición, Página 255.

FIGURA 3: ORGANIGRAMA
INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA S.A.



FUENTE: IMEC, Año 2004

3.2. PLAN ESTRATÉGICO

Partiendo de las reuniones realizadas con la parte directiva de IMEC y de los análisis de la información suministrada por la empresa, se pudo establecer que no se desarrolla una planeación formal, por lo tanto no siguen un plan estratégico determinado. Sus actividades se concentran en proyecciones de ventas anuales y en búsqueda del mejoramiento de los procesos operacionales.

En la actualidad la empresa esta encaminada a la obtención de la certificación ISO 9000:2000 y la certificación internacional, ASME (AMERICAN SOCIETY OF MECHANICAL ENGINEER), como camino para lograr la Excelencia Operacional.

Al no tener un plan estratégico determinado, a pesar de que algunos de sus componentes han sido establecidos para cumplir con los requerimientos de mejoramiento de la calidad, en este trabajo se revisara lo que tienen y se desarrollara el plan estratégico para IMEC.

3.2.1. Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico contempla el análisis la Misión, Visión, los valores, análisis externo e interno, como base para establecer la situación actual de la empresa y sus perspectivas futuras.

3.2.1.1.Misión

La misión establecida por IMEC y que se presenta a continuación, surgió con el propósito de llenar los requisitos del proceso de certificación de la calidad que vienen desarrollando.

MISIÓN

Elaboramos productos y soluciones metalmecánicas con criterios de calidad y Responsabilidad, apoyados en un equipo humano comprometido con la satisfacción de nuestros clientes, socios y proveedores, contribuyendo al crecimiento de nuestra región.

Todos nuestros esfuerzos están enmarcados en los principios de Integridad, Perseverancia y conservación del medio ambiente.

La misión como esta escrita actualmente, no es clara, debido a que no determina con exactitud lo que quiere hacer la empresa o el propósito de esta, abarca muchos aspectos, lo que hace que no sea precisa.

Como se mencionó anteriormente, esta diseñada para cumplir con un requisito, por lo tanto no se ha interiorizado o dado a conocer a todos los niveles de la organización.

Con el fin de proyectar una mayor claridad y precisión, en la misión de IMEC, se propone el siguiente ajuste a la misión que establece la empresa:

MISIÓN

Somos una organización que desarrolla productos y ofrece soluciones metalmecánicas de acuerdo a las NECESIDADES de nuestros clientes.

3.2.1.2. Visión

Así como ocurre con la misión, la visión fue también diseñada para cumplir con los requerimientos que les exigen las certificaciones que ellos persiguen y la tienen definida así:

VISION

Ser identificados en el año 2008 como una empresa de avanzada en la fabricación de productos metal mecánicos con criterios de calidad, según normas y estándares internacionales participando en proyectos de la industria en general, particularmente en la petrolera, petroquímica cementera y térmica.

Aunque la visión establecida por ellos se acerca bastante a lo que debe ser una visión, ya que contempla claridad en la mayoría de los elementos, se propone cambiar algunos términos con el fin de precisar más el norte de la empresa en los próximos 4 años. Por lo tanto la propuesta es la que se presenta a continuación:

VISIÓN

Ser identificados en el año 2008 como la empresa preferida por nuestros clientes en la fabricación de productos metal mecánicos, siguiendo los parámetros de gestión de calidad de la norma ISO y según normas y estándares internacionales participando en proyectos de la industria en general, particularmente en la petrolera, petroquímica cementera y térmica.

3.2.1.3.Valores

Los valores son las pautas de comportamiento de una organización y regulan la vida de la organización. Estos valores hacen parte de la cultura de la organización.

En IMEC se identificaron los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Cumplir los compromisos adquiridos y trabajar con transparencia y claridad.
- **Integridad:** La relación entre los miembros de la organización y la sociedad deberán estar enmarcadas dentro de los principios éticos que preserven la moralidad y tradición de la compañía, tanto en el ámbito nacional como organización.
- **Perseverancia:** Trabajar con firmeza y organiza para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

Estos valores son conocidos por quienes participaron en el proceso de identificación, para cumplir con los requisitos que les exige el mejoramiento de calidad, pero es necesario darlos a conocer y reforzarlos a todos los niveles para que se incorporen en la cultura organizacional e induzca comportamientos y genere compromisos entre los miembros de la empresa.

3.3. Análisis Externo e Interno

El análisis interno y externo es el siguiente paso del diagnóstico estratégico y es un punto básico, ya que al estudiar los factores que afectan o puedan afectar de alguna forma a la organización, podremos determinar la situación de la empresa respecto a su posición competitiva.

También sirve de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas, al establecer los aspectos positivos o fortalezas, como los negativos o debilidades de la organización y sus oportunidades o amenazas externas, como lo señala el siguiente cuadro:

CUADRO #3: MATRIZ PARA ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

FUENTE: Elaborada por los autores, AÑO 2004

3.3.1. Análisis Externo

Para la elaboración del análisis externo, se pueden tener en cuenta muchos factores, pero para el presente estudio se seleccionaron los siguientes: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

De esta forma a través de la matriz POAM, (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio), se analizarán cada uno de los subfactores que hacen parte de cada factor, para establecer la influencia que ejercen sobre el sector metalmeccánico y finalmente sobre las actividades de la empresa, en cuanto a que puedan beneficiar o perjudicar de forma significativa a la organización en el futuro.

A continuación se define cada factor y se relacionan los subfactores que los componen:

- **Factores Económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional. Los subfactores que se han considerado en el presente análisis, teniendo en cuenta si el impacto de los mismos beneficia o perjudica a la organización, son:

-ALCA: Área de Libre comercio de las Américas.

-Apertura económica: Política económica que propicia la libre competencia y la disminución de barreras al comercio internacional.

-ATPA: Preferencias arancelarias para los Países Andinos , es una ley concedida unilateralmente por los Estados Unidos de Norteamérica.

-Dependencia económica – petróleo: Este subfactor tiene en cuenta la sensible relación de la economía con los eventos relacionados con el petróleo.

-Estabilidad en política cambiaria y monetaria: Esto, desde el punto de vista que exista un equilibrio en cuanto al manejo gubernamental en el país de estas variables macroeconómicas.

-Expectativas de crecimiento PIB: En la medida en que sean positivas o negativas.

-Ley de modernización de PYMES: Si se fomentan y fortalecen este tipo de políticas hacia las pequeñas y medianas empresas.

-Proceso de integración andina: Tiene en cuenta si el fortalecimiento de la integración de las economías de los países andinos se logra.

-Reforma política laboral: Considera los últimos cambios realizados a las políticas laborales en Colombia.

-Renegociación de la deuda externa: Expresa si se afecta la empresa o el subsector con una nueva negociación de la deuda externa actual del país por parte del gobierno.

-Tendencia a reducir la inflación: La disminución en los niveles de precios durante los últimos años.

-Ley de entidades financieras: Tiene en cuenta la actual legislación Colombiana a las entidades financieras.

-Ley de mercado de valores: Considera la legislación que rige el mercado accionario y de valores a nivel nacional e internacional.

-Poca diversificación de exportaciones privadas: Observa lo restringido que se encuentra actualmente el portafolio de exportaciones colombianas

-Nuevos impuestos: La creación de nuevas tasas impositivas como le afecta.

- **Factores Políticos:** se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, leyes, entre otros.

-Política del país: Considera si existe actualmente estabilidad de las leyes o si un cambio permanente en las políticas y normas del gobierno afecta el desempeño de las empresas del país.

-Incremento de la responsabilidad pública: Analiza como el crecimiento de la responsabilidad gubernamental en la gestión pública.

-Renovación clase dirigente: Considera si existe actualmente renovación de la clase dirigente del país.

-Participación mas activa de la nueva gerencia: Tienen en cuenta la incidencia de una mayor participación de una gerencia con mentalidad moderna.

-Incremento de la participación: El aumento de la participación en la política como le afecta.

-Descoordinación entre los frentes político, económico y social: Observa el nivel de coordinación de los sectores socio-económicos y políticos.

-Falta de madurez de la clase política del país: Falta de conciencia y responsabilidad de los individuos que controlan la gestión gubernamental en el país.

-Falta de credibilidad de algunas instituciones del estado: Tiene en cuenta el bajo nivel de credibilidad de las instituciones estatales.

-Corrupción: Pone en consideración los efectos de la corrupción tanto estatal como privada en la política.

-Gobernabilidad y falta de autoridad: No toma de decisiones y aplicación de leyes.

- **Factores Sociales:** Son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

-Paz social: Evalúa como repercute la empresa la presencia paz social.

-Reformas seguridad social: Tiene en cuenta como afectan las reformas estatales a la seguridad social la organización.

-Estructura socio-económica: Considera si la actual estructura económica colombiana favorece o desfavorece la actividad económica de IMEC.

-Presencia clase media: Si la presencia de la gente de clase media es un elemento positivo o negativo para la empresa.

-Liderar proyectos con impacto social: Evalúa que efectos tiene para la organización liderara proyectos de beneficio social.

- Aumento a la inversión en seguridad: Al darse un incremento de las inversiones estatales en seguridad.

-Incremento índice del desempleo: Considera como un aumento en la tasa de desempleo afecta la empresa.

- Incremento índice delincencial: Pone en consideración como le afectan los aumentos de la delincuencia.

-Crisis de valores: Analiza como la carencia de valores éticos y morales en la sociedad y en la organización pueden afectarle.

-Incoherencia medios de comunicación: Se refiere al efecto de los mensajes descoordinados que manejan radio, televisión, periódicos, etc.

-Debilidad estructural sistema educativo: Evalúa como un sistema educativo débil afecta el desempeño empresarial.

-Política salarial: Efectos de la normatividad salarial que maneja en gobierno y que las empresas deben cumplir.

-Incremento de migración hacia ciudades principales: Analiza los efectos de la movilización de grupos sociales rurales hacia las principales ciudades del país.

-Conformismo de la sociedad: Esto en el sentido que la sociedad se limite a aceptar sin objeciones situaciones que le afecten.

- **Factores Tecnológicos:** Relacionados con el desarrollo de las máquinas, procesos, herramientas, materiales, etc.

-Telecomunicaciones: El avance en las telecomunicaciones como ha afecta la empresa.

-Automatización de procesos: Evalúa como si se ve afectada la organización con la automatización de procesos industriales y productivos.

-Facilidad de acceso a la tecnología: Considera si la actual posibilidad que las empresas adquieran tecnología en el corto plazo es una amenaza o una oportunidad para la IMEC contrastándolo con sus posibilidades propias.

-Globalización de la información: Mira como se afecta con la interconexión mundial de información tanto del mercado, de aspectos económicos, políticos, tecnológicos, etc. como de los sucesos mundiales

-Comunicaciones deficientes: Si la existencia de comunicaciones débiles le beneficia o no su actividad productiva.

-Velocidad de desarrollo tecnológico: Pone en consideración la rapidez con la que se presenta la evolución de la tecnología y la manera como enfrenta IMEC la adaptación de este proceso.

-Resistencia a cambios tecnológicos: Considera si existen muchas barreras para aceptar y adaptar los nuevos cambios de la tecnología.

- **Factores Geográficos:** Relativos a la ubicación, clima, recursos naturales, etc.

-Dificultad de transporte acuático – terrestre: Analiza si existen obstáculos de movilización de carga y pasajeros por el medio acuático o por carreteras, y como le afecta.

-Asentamientos humanos alrededor de la empresa:

La existencia de grupos sociales radicados en los alrededores de la planta donde funciona tiene efectos amenazantes o por el contrario es una oportunidad para la empresa.

- **Factores competitivos:** determinados por los productos, mercado, competencia, calidad, y servicio.

-Crecimiento de la industria: Considera los niveles de crecimiento de la Industria.

-Alianzas Estrategias: Analiza posibles alianzas estrategias de la empresa con otras competidoras

-Nuevos Competidores: Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria.

-Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo: Se refiere a si la empresa es altamente dependiente o independiente de otros productos o servicios que deban ser utilizados al tiempo.

- Nivel general de la capacidad Directiva: Considera la capacidad de la clase ejecutiva.

3.3.1.1. Análisis competitivo de la Industria

Teniendo en cuenta la importancia de este punto se presenta un análisis mas profundo de la situación competitiva de IMEC. En la ciudad de Cartagena el total de empresas pertenecientes al sector metalmeccánico son las siguientes:

CUADRO # 4: EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR METALMECÁNICO DE CARTAGENA DE INDIAS.

NOMBRE DE LA EMPRESA
1. BUSTOS REYES & CIA.
2. TALLER IGNACIO SIERRA
3. SERVICIOS IND. METALMECANICOS
4. INDUSTRIA METALMECÁNICA DE LA COSTA-IMEC
5. METALPREST
6. INDUSTRIAS ALAN LTDA.
7. TALLER INDUSTRIAL SERVITEC
8. TALLER INDUSTRIAL LAGUMOR
9. CONSTRUCCIONES METÁLICAS DEL CARIBE-COMECA*
10. IMETALES
11. TALLER INDUSTRIAL COAL LTDA.
12. TALLER DE FUNDICIÓN SAN JUDAS
13. INGENIERIA & MONTAJES
14. TALLERES UNIDOS
15. IMERC LTDA.
16. DISTRIBUIDORA DE METALES
17. INGCONS LTDA.
18. INSEPLAST
19. TALLER PALMER
20. C.I. ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIONES SA
21. INDUSTRIAS FERVILL*

FUENTE: ACOPI-BOLÍVAR-PRODES SECTOR METALMECÁNICO. AÑO 2003

* Empresas Competencia directa de IMEC

3.3.1.1.1. Análisis de la Competencia Directa:

De acuerdo al portafolio de servicios de IMEC, se establecen como sus competidores directos a las empresas, Comeca y Fervill, ya que la mayor parte de los talleres del sector metalmecánico de Cartagena se concentran en la elaboración de piezas individuales y puntuales, de tamaño pequeño o mediano, IMEC y sus más cercanos competidores elaboran productos de mayor dimensión.

A continuación describimos las características básicas que identifican dichas empresas:

- **COMECA (Construcciones Metálicas del Caribe):**

Esta es una empresa familiar, manejada por los mismos propietarios desde hace 10 años. Tiene 60 empleados, de los cuales 15 son administrativos, y en temporada de alta demanda de trabajos el número de empleados asciende a 100. Su capacidad es de 600 toneladas al mes. Su ventaja competitiva es la alta tecnología con que cuentan.

Sus principales clientes son Colclinker, Cerro Matoso, Ecopetrol y algunas empresas de cemento del interior del país. Es considerada la mas fuerte competidora de IMEC teniendo en cuenta la el área de sus instalaciones, que en la actualidad es de 6.500m² en el área de producción, la cual se encuentra techada y existen en el exterior, 6000m² más disponibles que se emplean para ensamblaje y pintura. En la actualidad no lleva ningún tipo de planeación estratégica solo han empezado la elaboración algunos elementos como la misión y la visión, presionados más por la búsqueda de la certificación ISO 9000, proceso que apenas están iniciando, mas por exigencia de los clientes que por iniciativa

propia. La política corporativa encaminada al manejo de productos de alta calidad y bajos costos, unido a la amplia capacidad de su planta, son identificados según sus dirigentes como sus factores fundamentales de éxito.

El portafolio de servicios de Comeca es el siguiente:

CUADRO #5: PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE COMECA S.A.

Servicios	Descripción
Estructuras metálicas	Estructuras para bodegas, galpones y edificios, plataformas para puentes y muelles.
Vasija y tanques	Tolvas, ductos y secciones cónicas, transiciones, paneles y accesorios elaborados en acero al carbono y acero inoxidable
Vasija y tanques	Tolvas, ductos y secciones cónicas, transiciones, paneles y accesorios elaborados en acero al carbono y acero inoxidable.

Fuente: COMECA, AÑO 2004

Las principales debilidades de Comeca son según sus directivos, son la lejanía de los centros urbanos, la deficiencia en el suministro de servicios públicos, en especial el de luz eléctrica, debido a que retrasa la producción. Teniendo en general grandes dificultades con los tiempos de entrega acordados con los clientes. Su personal obrero se caracteriza por tener un bajo nivel de educación y

como principal amenaza consideran los altos costos actuales del precio del acero, lo que impacta directamente su política de precios bajos.

No existe ningún tipo de política estratégica orientada al cliente, están enfocados al mantenimiento de los pocos clientes que tienen en la actualidad, y solo cuando obtengan la certificación ISO 9000 emprenderán la búsqueda de nuevos clientes.

En el mediano plazo identifican como oportunidades futuras la elaboración de recipientes a presión, rejillas, la mejora en los tiempos de entregas y el mantenimiento de alta calidad en los productos que elaboran, lo mismo que las exportaciones a otros países.

- **FERVILL**

Posee equipos con los cuales brinda servicios de Mantenimiento, montaje y servicios Industriales, al igual que Equipos y accesorios para la industria lechera. Las vasijas y Tanques son su fuerte, las estructuras metálicas son bastante trabajadas por esta empresa.

En general muestra características muy similares a Comeca e IMEC desde los servicios que ofrece, pero es mucho mas limitada para a información que permita una descripción mas detallada de la empresa, convirtiéndose esta en una de sus mayores debilidades. La política corporativa encaminada al manejo de productos de calidad y bajos costos.

En la actualidad no lleva ningún tipo de planeación estratégica. El estilo administrativo es de corte taylorista, es una organización muy centralizada y con un manejo autoritario.

Como el análisis competitivo de la industria es una parte importante del análisis externo, es importante resaltar que éste análisis está documentado en el diamante competitivo de Michael Porter, el cual se centra en los rivales o competidores de la firma como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar una organización, este modelo fue tratado ampliamente en el marco teórico de esta investigación, apoyados en lo anterior se realizó una encuesta (anexo 1) al Gerente de IMEC S.A, Sr. Luis Manuel Avendaño, sobre su percepción del perfil competitivo de la industria metalmeccánica en Cartagena, donde se concluye que:

La Tasa de crecimiento potencial de la industria está entre el 3 y el 6 %, mientras que las posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria es relativamente alta debido a la ausencia de barreras, a pesar de que la intensidad de la competencia entre las firmas es moderada.

En cuanto a los servicios que ofrece IMEC, podemos decir que son susceptibles de sustitución y el grado de dependencia de productos y servicios complementarios es alto.

Sobre los proveedores, la tendencia se inclina a que sean estos quienes establezcan los términos de negociación, al igual que los clientes, quienes tienen un alto poder de negociación.

El grado de sofisticación tecnológica de la Industria es relativamente alto con gran innovación.

El Nivel general de la capacidad Directiva es alto, a pesar de haber muchas empresas de tipo familiar.

En general existe muy poco destino del presupuesto de las empresas del sector orientadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos.

Luego de analizar toda la información recopilada a través de entrevistas y encuestas realizadas en IMEC se procedió a organizarla de acuerdo a la mayor calificación de alta, media o baja asignada por su gerente y directivos.

La descripción de factores y subfactores que fue descrita en la sección 3.3. fueron tomados como base para elaborar el perfil oportunidades y amenazas que afectan a IMEC.

Para identificar con claridad cuales son las oportunidades y amenazas reales de la empresa se clasificaron en filas cada uno de estos aspectos; en las columnas fueron ponderados con los criterios de alto medio o bajo las oportunidades y amenazas, adicionalmente se empleó una columna de medición de impacto final por criterio. El esquema de este perfil de oportunidades y amenazas fue tomado del libro de Gerencia estratégica de Humberto Serna⁵², fue respondido por el gerente y el director de producción de IMEC. Posteriormente fue analizado, organizado y clasificado, y nuevamente fue enseñado a la gerencia de la empresa para su retroalimentación. El resultado de esta evaluación hecha a IMEC se muestra en los cuadros # 6, 7, 8 y 9.

⁵² SERNA Gómez Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores, Ltda., Séptima edición, Año 2000. Pag. 144-147

De otra parte, el análisis de la competencia y de la industria se complementó con entrevistas realizadas a funcionarios de COMECA y FERVILL , además de la encuesta realizada al gerente de IMEC sobre el perfil competitivo de la Industria y su crecimiento.

Los resultados iniciales de este análisis se muestran a continuación:

CUADRO #6: POAM- CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. FACTORES SOCIALES

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Sociales									
Paz social				x			x		
Reformas seguridad social				x			x		
Estructura socio economica				x			x		
Presencia clase media				x			x		
Liderar proyectos con impacto social	x						x		
Aumento a la inversion en seguridad	x						x		
Incremento indice del desempleo				x			x		
Incremento indice delincuencia				x			x		
Crisis de valores				x			x		
Incoherencia medios de comunicación				x			x		
Debilidad estructural sistema educativo				x			x		
Política salarial				x				x	
Incremento de migracion hacia ciudades principales				x			x		
Conformismo de la sociedad				x			x		

FUENTE: Datos recopilados por los autores, AÑO 2004

CUADRO # 7: POAM- CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. -FACTORES ECONÓMICOS

POAM									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Economicos									
ALCA	x						x		
Apertura economica	x						x		
ATPA	x						x		
Dependenciua economica - petroleo	x						x		
Estabilidad politica, cambiaria y monetaria	x						x		
Expectativas de crecimiento PIB	x						x		
Ley de modernizacion de PYMES	x						x		
Proceso de integracion andina	x						x		
Reforma politica laboral	x						x		
Renegociacion de la deuda externa	x						x		
Tendencia a reducir la inflacion	x						x		
Ley de entidades financieras				x			x		
Ley de mercado de valores					x			x	
Poca diversificacion de exportaciones privadas				x				x	
Nuevos impuestos				x			x		

FUENTE: Datos recopilados por los autores, AÑO 2004

CUADRO # 8: POAM- CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. -FACTORES POLÍTICOS

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Políticos									
Política del país	x						x		
Incremento de la responsabilidad pública				x			x		
Renovación clase dirigente	x						x		
Participación más activa de la nueva gerencia	x						x		
Incremento de la participación				x			x		
Descoordinación entre los frentes político, económico y social				x			x		
Falta de madurez de la clase política del país				x			x		
Falta de credibilidad de algunas instituciones del estado				x			x		
Corrupción				x			x		
Gobernabilidad y falta de autoridad				x			x		

FUENTE: Datos recopilados por los autores, AÑO 2004

CUADRO # 9: POAM - CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN A IMEC. –FACTORES TECNOLÓGICOS Y GEOGRÁFICOS

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Tecnologicos									
Telecomunicaciones	x						x		
Automatizacion de procesos					x				x
Facilidad de acceso a la tecnologia		x					x		
Globalizacion de la informacion	x						x		
Comunicaciones deficientes				x			x		
Velocidad de desarrollo tecnologico		x							x
Resistencia a cambios tecnologicos						x			x
Geograficos									
Dificultad de transporte acuatico - terrestre				x			x		
Asentamientos humanos alrededor de la empresa					x			x	
Competitivos									
Crecimiento de la industria					x				
Nuevos Competidores					x				
Alianzas Estrategicas.	x								
Grado de dependencia de productos y servicios		x							
Nivel general de la capacidad Directiva		x							

FUENTE: Datos recopilados por los autores, AÑO 2004

Teniendo en cuenta el análisis realizado a los cuadros anteriores sobre el perfil de oportunidades y amenazas POAM y el análisis competitivo de la industria se seleccionaron los factores de mayor impacto dentro de cada uno de los grupos que afectan a la empresa, los cuales se presentan en los siguientes cuadros:

CUADRO # 10: SELECCION FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO-FACTORES POLÍTICOS Y ECONOMICOS. POLITICO

Factores Políticos		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Política del país	x	
2 Participación mas activa de la nueva gerencia	x	
3 Incremento de la responsabilidad publica		x
4 Incremento de la participación		x
5 Descoordinación entre los frentes político, económico y social		x
6 Falta de madurez de la clase política del país		x
7 Falta de credibilidad de algunas instituciones del estado		x
8 Corrupción		x
9 Gobernabilidad y falta de autoridad		x
Factores Económicos		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Integración comercial del país (Integración Andina, ALCA) y Ley de Preferencias Arancelarias ATPA.	x	
2 Apertura económica	x	
3 Dependencia Económica - Petróleo	x	
4 Estabilidad política, cambiaria y monetaria	x	
5 Expectativas de crecimiento PIB	x	
6 Ley de modernización de PYMES	x	
7 Reforma política laboral	x	
8 Renegociación de la deuda externa	x	
9 Tendencia a reducir la inflación	x	
10 Ley de entidades financieras		x
11 Nuevos impuestos		x
12 Poca diversificación de exportaciones privadas		x

FUENTE: Análisis realizados por los autores , AÑO 2004

CUADRO # 11: SELECCIÓN FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO - FACTORES SOCIALES, GEOGRAFICOS, TECNOLÓGICOS Y COMPETITIVOS

Factores Sociales		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Liderar proyectos con impacto social	x	
2 Aumento a la inversión en seguridad	x	
3 Paz social		x
4 Reformas seguridad social		x
5 Estructura socio económica		x
6 Presencia clase media		x
7 Incremento índice del desempleo		x
8 Incremento índice delincencial		x
9 Crisis de valores		x
10 Incoherencia medios de comunicación		x
11 Debilidad estructural sistema educativo		x
12 Incremento de migración hacia ciudades principales		x
13 Conformismo de la sociedad		x
Factores Tecnológicos		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Telecomunicaciones	x	
2 Globalización de la información	x	
3 Comunicaciones deficientes		x
4 Resistencia a cambios tecnológicos		x
Factores Geograficos		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Dificultad de transporte acuatico - terrestre		x
2 Asentamientos humanos alrededor de la empresa		x
Factores Competitivos		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
1 Crecimiento de la industria		x
2 Nuevos Competidores		x
3 Alianzas Estrategicas.	x	x

FUENTE: Análisis realizados por los autores, AÑO 2004

3.3.2. Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, analizando la capacidad actual de la empresa para enfrentar la competitividad. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, así como las actividades que desempeña muy bien o muy mal, desde el punto de vista de la capacidad directiva, tecnológica, de talento humano, financiera y competitivos.

Los factores internos se determinaron aplicando la herramienta de Perfil de capacidad institucional o Perfil de la capacidad interna de la compañía, PCI. Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afectan su operación corporativa.

Como lo mencionamos en el PCI se examinarán las siguientes cinco categorías, las cuales a su vez contemplan unos criterios particulares.

1. Capacidad directiva: Tiene en cuenta el Liderazgo, la habilidad para coordinar funciones, para motivar al recurso humano, el espíritu empresarial, el nivel de

educación, la experiencia, relaciones con las esferas políticas, sociales, económicas, gubernamentales de los directivos de la empresa.

-Imagen corporativa: Es la manera como se identifica la empresa.

-Uso de planes estratégicos: Aplicación de la metodología de planeación estratégica.

-Evaluación y pronóstico del medio: Se refiere al conocimiento de la parte directiva del mercado y su visión sobre el mismo.

-Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: La flexibilidad y rapidez de respuesta hacia las situaciones que se le presentan así como su adaptación al cambio

-Flexibilidad de la estructura organizacional: Que tan rápido la estructura se amolda a los cambios.

-Comunicación y control gerencial: Es la habilidad para difundir en la empresa información o directrices, así como el seguimiento y manejo de las actividades de la misma.

-Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa: capacidad para seleccionar y mantener personal eficiente y creativo.

-Habilidad para responder a la tecnología cambiante: Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos.

-Habilidad para manejar la inflación: Capacidad de manejo de los aspectos económicos como la inflación.

-Agresividad para enfrentar la competencia: Capacidad para responder las acciones y adelantarse a los competidores

-Sistemas de control: Formas de seguimiento del trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

-Sistema de toma de decisiones: Método para definir una posición o elegir entre alternativas posibles.

-Sistema de coordinación: Métodos para armonizar los actos y esfuerzos colectivos en una empresa.

-Evaluación de gestión: Medición del desempeño de los colaboradores.

-Gestión gerencial: La capacidad de organizar, planear, dirigir y controlar procesos en una empresa.

2. Capacidad tecnológica: Se refiere a la infraestructura tecnológica en el área de producción con que cuenta la empresa.

-Habilidad técnica: Capacidad o destreza técnica que se tiene.

-Capacidad de innovación: facilidad para ofrecer productos o servicios nuevos al mercado

-Nivel de tecnología utilizado en los productos: Grado de tecnología que se emplea en la elaboración de los productos.

-Efectividad de la producción y programas de entrega: Que tan eficiente y precisos son en la elaboración de los productos y que tanto se cumplen los plazos de entrega de los mismos.

-Valor agregado al producto: Es el adicional que entrega la empresa en el producto que elabora.

-Intensidad de mano de obra en el producto: Que tanto interviene el hombre en la fabricación de los productos.

-Nivel tecnológico: Grado de tecnología que se utiliza.

-Aplicación de tecnología de computadores: Utilización de tecnología de sistemas o equipos computarizados.

-Nivel de coordinación e integración con otras áreas: Grado de interacción entre áreas o departamentos.

-Flexibilidad de la producción: Cual es la capacidad de cambio o adaptación hacia la producción de distintos productos.

-Infraestructura: Son las instalaciones, el tamaño del local, maquinaria y equipos que tiene la organización.

-Ubicación impacto ambiental: En que afecta el ambiente de la comunidad, la ubicación de la planta.

3. Capacidad del talento humano: Agrupa y analiza las capacidades y habilidades que debe tener el recurso humano con que cuenta la organización, sus habilidades, motivaciones, niveles salariales, etc.

-Nivel académico del talento: Considera el nivel de preparación académica que tiene el personal que trabaja en IMEC.

-Experiencia técnica: Analiza el grado de experiencia que tiene su personal en los aspectos técnicos.

-Estabilidad : Tiene en cuenta la permanencia de los empleados en la empresa.

-Rotación: Considera el nivel de temporalidad con que se ejecuten los cambios del personal en su cargo.

-Ausentismo: Si los empleados reportan mucha inasistencia en sus labores productivas.

-Pertenencia: Analiza si los empleados se sienten comprometidos y apersonados con los objetivos y planes de la empresa.

-Motivación: Considera el grado de incentivos que posee la gente que trabaja para IMEC y como se encuentra la empresa frente a ello.

-Nivel de remuneración: Considera si los actuales niveles de remuneración que tiene la empresa son fortaleza o debilidad.

-Accidentalidad: Considera si en el desempeño de las actividades laborales, la empresa sufre muchos o pocos accidentes en sus labores productivas, para analizar como esta frente a esta situación..

-Retiros: Tiene en cuenta la frecuencia de los retiros de los empleados de la empresa.

-Índices de desempeño: Esto desde el punto de vista de la evaluación hecha por la empresa a los empleados en el desempeño de sus tareas en el cargo.

-Programas de bienestar: Evalúa si la existencia de programas de beneficio al personal son una fortaleza o una debilidad organizacional.

4. Capacidad competitiva (o de mercado):Tienen en cuenta los factores que afectan a la organización alrededor de sus competidores, participación en el mercado, clientes, nivel de innovación y variedad de productos, competidores etc.

-Calidad del producto: Analiza si la calidad de los bienes y servicios que genera la hacen fuerte o débil como organización.

-Lealtad y satisfacción del cliente: Si los clientes son fieles a sus productos pero al mismo tiempo si los satisface realmente los productos de IMEC.

-Participación del mercado: Analiza si la actual porción de ventas en el mercado es grande, mediana o pequeña para evaluar si esto es una debilidad o una fortaleza.

-Bajos costos de distribución y ventas: Esto teniendo en cuenta los actuales costos de distribución y ventas con los que produce.

-Uso de la curva de experiencia: Analiza el grado con el que acude la empresa a su experiencia para evaluarla como fortaleza o debilidad.

-Uso del ciclo de vida y de reposición del producto: Considera la durabilidad en la vida de los bienes y servicios que produce IMEC y la frecuencia con que reaparecen nuevos productos que le sustituyan.

-Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos: Evalúa el porcentaje dedicado a la creación de nuevos productos y mejoras de los actuales productos.

-Grandes barreras de entrada de productos en la compañía: Evalúa la existencia de trabas al ingreso de productos nuevos

-Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: Analiza que posición toma IMEC ante el incremento de la tasa de crecimiento del mercado.

-Fortaleza de proveedores / disponibilidad de insumos: Mira como se encuentra la empresa ante sus proveedores y evalúa la disponibilidad de insumos necesario para la empresa.

-Concentración de consumidores: Analiza el grado de agrupamiento físico y de mercado que tengan los clientes y consumidores de la empresa.

-Administración de clientes: Considera si es fuerte o débil la actual política de administración de clientes en la empresa.

-Acceso a organismos privados y públicos: Mira si la gerencia de la empresa tiene facilidad para obtener contactos en entidades publicas o privadas de su interés.

-Portafolio de productos: Toma en cuenta si con el grupo de productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes se encuentra débil o fuerte.

-Programas postventa: Sí la existencia de los programas de seguimiento posterior a la venta de los clientes es una fortaleza o una debilidad para la organización.

5. Capacidad Financiera: Tiene en cuenta los factores que afectan a la organización alrededor de su nivel de endeudamiento, Nivel de rentabilidad, liquidez, apalancamiento financiero, etc.

-Cumplimiento de obligaciones: Analiza el grado de cumplimiento de la empresa con relación a sus obligaciones.

-Acceso a capital: Considera la facilidad de obtención de capital financiero en la empresa.

-Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento: Analiza la recurrencia de IMEC a su capacidad de endeudarse.

-Facilidad para salir del mercado: Tienen en cuenta la existencia de barreras de salida del mercado por parte de IMEC.

-Rentabilidad y retorno de la inversión: Mira la posición de la empresa respecto de la rapidez con la que recupera la inversión y sus rendimientos financieros.

-Liquidez: Analiza el grado de recuperación del efectivo y como se encuentra la empresa frente a esto.

-Comunicación y control gerencial: Evalúa la posición de la organización respecto del grado de comunicación y control que ejerce la gerencia al interior del ente.

-Habilidad para competir con precios: Considera la astucia empresarial para enfrentar a sus competidores con base en los precios de los productos y servicios.

-Inversión de capital: Analiza si la utilización del presupuesto empresarial en capital productivo hace a la empresa fuerte o no en este aspecto.

-Estabilidad de costos: Tiene en cuenta si el comportamiento estable en los costos que maneja la empresa le hacen fuerte o débil.

-Habilidad para mantener la demanda cíclica: Examina si la empresa posee muchas o pocas habilidades para enfrentar y mantener la demanda periódica y cambiante de sus productos.

-Elasticidad de la demanda respecto a los precios: Busca analizar que tan sensible es la demanda de los productos y servicios de empresa con relación a los cambios de precios.

-Relación banca / proveedor: Considera si las relaciones de la banca y los proveedores de la empresa le generan una fortaleza o una debilidad.

Para aplicar esta herramienta en IMEC se realizaron encuestas y reuniones de discusión a efecto de escudriñar los factores internos, clasificados en las categorías anteriores.

En estas reuniones participaron colaboradores de las diferentes áreas de la organización y se identificaron las fortalezas y debilidades tal como ellos las perciben y se le dio una calificación al impacto en el negocio en una escala alta, media y baja. Estos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO # 12: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PARA IMEC

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel aademico del talento			x					x	
Experiencia tecnica	x						x		
Estabilidad			x					x	
Rotacion	x						x		
Ausentismo	x						x		
Pertenencia			x				x		
Motivacion			x					x	
Nivel de remuneracion	x						x		
Accidentalidad					x				x
Retiros	x							x	
Indices de desempeño			x					x	
Programas de bienestar			x						x
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Calidad del producto	x						x		
Lealtad y satisfaccion del cliente	x						x		
Participacion del mercado					x		x		
Bajos costos de distribucion y ventas	x							x	
Uso de la curva de experiencia		x					x		
Uso del ciclo de vida y de reposicion del producto		x						x	
Inversion en I & D para desarrollo de nuevos productos				x				x	
Grandes barreras de entrada de productos en la compañía			x						x
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			x				x		
Fortaleza de proveedores. Disponibilidad de insumos	x						x		
Concentracion de consumidores				x			x		
Administracion de clientes		x						x	
Acceso a organismos privados y publicos	x						x		
portafolio de productos					x			x	
Programas postventa				x			x		
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cumplimiento de obligaciones	x						x		
Acceso a capital	x						x		
Grado de uilizacion de su capacidad de endeudamiento	x						x		
Facilidad para salir del mercado					x			x	
Rentabilidad, retorno de la inversion			x				x		
Liquidez				x			x		
Comunicación y control gerencial	x						x		
Habilidad para competir con precios		x						x	
Inversion de capital		x					x		
Estabilidad de costos				x			x		
Habilidad para mantener la demanda ciclica		x						x	
Elasticidad de la demanda respecto a losprecios				x			x		
Relacion banca proveedor	x						x		

Fuente: Datos recopilados por los autores, Año 2004

Teniendo en cuenta el resultado del análisis efectuado a los datos anteriores, el cual fue suministrado a través de entrevista por el gerente de IMEC, muestran a continuación los factores seleccionados con mayor impacto según su grupo de acuerdo a la identificación de fortalezas o debilidad sobre la que se categorizaron:

CUADRO # 13: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD DIRECTIVA, TECNOLÓGICA Y COMPETITIVA DE IMEC

Capacidad Directiva		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Imagen corporativa	x	
2 Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x	
3 Flexibilidad de la estructura organizacional	x	
4 Comunicación y control gerencial	x	
5 Gestión gerencial	x	
6 Uso de planes estratégicos		x
7 Sistemas de control		x
8 Evaluación de gestión		x
Capacidad Tecnológica		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Habilidad técnica	x	
2 Nivel tecnológico	x	
3 Aplicación de tecnología de computadores	x	
4 Intensidad de mano de obra en el producto	x	
5 Flexibilidad de la producción	x	
6 Capacidad de innovación	x	
7 Infraestructura (tamaño local)		x
8 Ubicación impacto ambiental		x

Fuente: Datos recopilados por los autores, Año 2004

CUADRO # 14: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD DEL FINANCIERA DE TALENTO HUMANO DE IMEC

Capacidad Del Talento Humano		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Experiencia técnica	x	
2 Nivel de remuneración	x	
Capacidad Financiera		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Buena capacidad financiera	x	
2 Comunicación y control gerencial	x	
3 Liquidez		x
4 Estabilidad de costos		x
5 Elasticidad de la demanda respecto a los precios		x

Fuente: Datos recopilados por los autores, Año 2004

3.3.3. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Para la determinación de los factores claves de éxito del sector y de IMEC se tuvo en cuenta el cuadro #12 y la selección que se hizo de los principales factores influyentes en el Perfil de Capacidad interna que muestra el cuadro #15 que se describe a continuación

CUADRO # 15: SELECCIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD COMPETITIVA DE IMEC

Capacidad Competitiva		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1 Calidad del producto	x	
2 Lealtad y satisfacción del cliente	x	
3 Fortaleza de proveedores. Disponibilidad de insumos	x	
4 Acceso a organismos privados y públicos	x	
5 Bajos costos de distribución y ventas	x	
6 Participación del mercado		x
7 Concentración de consumidores		x
8 Programas postventa		x
9 Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos		x

Fuente: Datos recopilados por los autores, Año 2004

El análisis de los factores claves de éxito en el sector metalmeccánico para la realización del análisis interno con respecto a estas variables y su determinación arrojaron los siguientes resultados, teniendo en cuenta los factores y capacidades de mayor impacto. Estos factores claves de éxito son:

- Calidad del producto
- Entrega oportuna
- Atención personalizada al cliente y servicio de postventa

- Manejo técnico de los procesos de producción
- Buen nivel técnico de la mano de obra
- Procesos de compras ágiles
- Poseer registro de evaluación de proveedores
- Buen clima organizacional
- Infraestructura adecuada y segura
- Buenas relaciones interinstitucionales (sector financiero)
- Liderazgo gremial

Los factores anteriores son indispensables para que una empresa en el sector metalmeccánico tenga un buen desempeño y haga frente a la competencia.

3.4. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico considera el futuro de la empresa, visualiza para donde va. Para IMEC se identifican tiene dos caminos: enfocarse a mejorar los procesos internos como estrategia competitiva o hacer desarrollos estratégicos con el fin de adaptar la empresa hacia donde se quieren enfocar. Esto contempla dos aspectos:

3.4.1. Excelencia operacional

La excelencia operacional se refiere a el mejoramiento continuo en la operación normal de la organización. Toda empresa con aspiraciones realmente competitivas debe apuntar a ella. Los caminos para la Excelencia operacional que se determinaron en IMEC son:

- a. Aseguramiento de la calidad a través de mejoras continuas de los sistemas de gestión
- b. Certificaciones internacionales
- c. Mantener y superar la posición competitiva actual
- d. Revisión permanente

Este camino estratégico ya la empresa lo tiene iniciado, y en este aparecen unas de sus principales fortalezas como : Experiencia técnica, obtención del estampe ASME, Calidad del producto, Fortaleza con los proveedores en la disponibilidad de insumos.

3.4.2. Desarrollo estratégico

Es todo lo que implica un cambio en la organización. Los caminos serian:

- e. Diversificar portafolio

- f. Mejorar Posición competitiva
- g. Realizar y Mantener Alianzas estratégicas

El Desarrollo estratégico que es la opción donde se concentra realmente la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo es el camino que más debe trabajar IMEC. Es por ello que la mayor parte de los objetivos estratégicos sugeridos y planteados a continuación se concentran en fortalecer esta vía como la verdadera alternativa de supervivencia y competitividad que debe explotar la empresa.

Para señalar los objetivos estratégicos se ha tenido en cuenta que cada uno considerado desde la perspectiva en la cual debe desarrollarse, y que IMEC debe volver en fortalezas sus actuales debilidades que son: El no Uso de planes estratégicos, Sistemas de control, Evaluación de la gestión, Participación del Mercado, Programas de postventa, Investigación y Desarrollo, Infraestructura y Liquidez.

También se ha tenido en cuenta que sus mayores oportunidades apuntan a explorar adecuadamente la creación y mantenimiento de alianzas estratégicas,

Expectativas de positivas de crecimiento, las Leyes de Modernización y Apoyo Gubernamental a las pymes, la Política Laboral, Tendencia a reducir la inflación, la Dependencia económica del petróleo, para enfrentar como una verdadera oportunidad el reto que imponen los actuales Procesos de Integración económica y con el objeto de enfrentar bajo un camino firme y competitivo las amenazas actuales y futuras.

Es importante señalar que algunos objetivos están basados en la excelencia operacional y se enfoca su utilización y sostenimiento con una visión de futuro.

3.4.3. Objetivos Estratégicos.

3.4.3.1. De la perspectiva financiera

- La empresa deberá generar una utilidad anual antes de impuestos del 15 % de las ventas en promedio durante los próximos cuatro años.
- IMEC deberá crecer agresivamente a un ritmo del 8 % anual durante los próximos cuatro años.
- Disminuir al 31 de diciembre de 2004 y en un 10% el endeudamiento financiero actual (a partir de Enero 2004).

- Aumentar su participación en el mercado de Cartagena y la Costa Caribe de un 15% al 25 % en cuatro años.

3.4.3.2. De la Perspectiva del cliente

- Creación a diciembre 31 de 2004 el Departamento de Mercadeo y Ventas.
- Incrementar en un 96% el nivel de satisfacción de los clientes.
- Aumentar el porcentaje de Participación de las ventas en el Mercado Regional.
- Consolidar imagen corporativa dentro y fuera del país.

3.4.3.3. Perspectiva de los procesos internos

- Investigación para la elaboración de productos de calidad a precios atractivos.
- Establecer un sistema de información de alta tecnología a todos los niveles de la empresa.
- Aprovechar las condiciones favorables de crédito para la modernización de la planta de producción

- Incrementar la eficiencia operativa en el uso de los recursos manteniendo el costo de materia prima básica, disminuyendo el desperdicio y los gastos operacionales, mediante la aplicación de técnicas de logística, solución de problemas y la implementación del sistema de Gestión de calidad ISO 9000:2000.
- Incorporara el manejo del estampe ASME al Sistema de Gestión de Calidad que debe manejar la organización, para hacerle mejor seguimiento.
- Mantener estructura organizacional flexible para hacerla más ágil y competitiva.
- Realizar intercambios periódicos de información de resultados de gestión con su competencia y con el gremio metalmecánico.

3.4.3.4. De la perspectiva del crecimiento y desarrollo

- Incrementar el tamaño y el alcance del Departamento de Ingeniería de la empresa durante los próximos cuatro años.
- Establecer programas de capacitación de los empleados impulsando programas gremiales del subsector.
- Mantener un buen nivel técnico de la mano de obra y un buen clima organizacional.

- Formación de líderes de grupo por áreas productivas para construir una verdadera cultura organizacional que cree sentido de pertenencia.
- Formación de liderazgo con visión de futuro.
- Crear a 31 de diciembre de 2004 el área de Mercadeo y Ventas implementando simultáneamente un sistema de Información para fortalecer los servicios de postventa.
- Mantener liderazgo gremial con el subsector metalmeccánico e impulsar comunicaciones permanentes del gremio con las entidades gubernamentales
- Estimular estabilidad laboral de sus empleados con contratos a medianos plazo

3.5. Planes de acción e indicadores para IMEC

A continuación se muestran los planes de acción y los indicadores correspondientes a los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas. Si la empresa desea continuar con la implementación de estos indicadores, deberá arrancar de estos objetivos y planes corporativos y aterrizarlos a cada responsable de acuerdo a las líneas jerárquicas que maneja la organización.

CUADRO #16: PLANES DE ACCION E INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS

<u>PERSPECTIVA Y OBJETIVO</u>	<u>Plan de Acción e Indicador</u>
<p>FINANCIERA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa deberá generar una utilidad anual antes de impuestos del 15 % de las ventas en promedio durante los próximos cuatro años. • IMEC deberá crecer agresivamente a un ritmo del 8 % anual durante los próximos cuatro años. • Disminuir al 31 de diciembre de 2004 y en un 10% el endeudamiento financiero actual (a partir de Enero 2004). • Aumentar su participación en el mercado de Cartagena y la Costa Caribe de un 15% al 25 % en cuatro años. • Crear mecanismos de generación y medición del Valor Económico Agregado, iniciando con un nivel del 12%. • Mejorar en un 10% anual durante los próximos 4 años el Retorno Sobre la Inversión (ROI) • Estructurar una propuesta de reubicación de la empresa que permita una mayor expansión de la planta física en el mediano plazo, en una zona industrial liviana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la participación en los macroproyectos a realizarse en los próximos cuatro años en Cartagena y la región caribe (Ampliación Refinería, Transcribe, Juegos Centroamericanos). • Realización de alianzas estratégicas con alguno o algunos de sus competidores con el fin de acceder mercados externos y macroproyectos internos para los próximos cuatro años. • Estudio e implementación de nuevas formas de financiación de las operaciones internas y fortalecer el departamento de contable de la empresa. <p>Medir a través de los indicadores:</p> <p>DE VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Valor Total Ventas / mes -Valor Total Ventas / Semestre -Valor Total Ventas / Año -Ventas Empresa Año / Ventas Sector Año (Regional / Cartagena) <p>% CRECIMIENTO: Ventas Periodo / Ventas Periodo Anterior</p> <p>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS: Utilidad Neta antes de Impuesto</p> <p>ENDEUDAMIENTO: Total Pasivo / Total Activo</p> <p>EVA: Implementación de este mecanismo</p>

	<p>de medición antes de finalizar el año 2004. Este índice mide la relación entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.</p> <p>(ROI): Rendimiento sobre Ventas X Rotación de Activos Totales</p>
<p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación a diciembre 31 de 2004 el Departamento de Mercadeo y Ventas. • Incrementar en un 96% el nivel de satisfacción de los clientes. • Aumentar el porcentaje de Participación de las ventas en el Mercado Regional. • Consolidar imagen corporativa dentro y fuera del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de sus clientes externos de acuerdo con sus preferencias entre calidad-precio o combinación de ambos, para el establecimiento de una estrategia comercial de retención y aumento de los clientes. • Disminución de las quejas o reclamos, cumplimiento oportuno de los tiempos de entrega y desarrollando un efectivo sistema de postventa (clientes externos). • Clasificación y seguimiento pleno de los clientes externos de la división comercial y colaborar con la gerencia general para mantener un control permanente de los clientes internos. <p>Medido a través de los indicadores:</p> <p>-SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Medido como porcentaje según encuesta realizada a cada cliente.</p> <p>-FIDELIDAD DE LOS CLIENTES: Medido sobre el número de solicitud de cotizaciones de servicios de cada cliente en el año y comparado con años anteriores.</p> <p>-FIDELIDAD EFECTIVA DE LOS CLIENTES: Medido sobre el número y monto de los contratos de servicios realizados anualmente a cada cliente y comparado con años anteriores.</p> <p>-Medidos mensual semestral y anualmente.</p>

	<p>-AUTO EVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS. (Medido semestralmente).</p>
<p>PROCESOS INTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Incremento de la eficiencia operativa • Obtener la certificación ISO 9000 • Investigación para la elaboración de productos de calidad a precios atractivos. • Establecer un sistema de información de alta tecnología a todos los niveles de la empresa. • Aprovechar las condiciones favorables de crédito para la modernización de la planta de producción • Mantener estructura organizacional flexible para hacerla más ágil y competitiva. • Realizar intercambios periódicos de información de resultados de gestión con su competencia y con el gremio metalmeccánico. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diseño un sistema de retroalimentación constante con los clientes internos de la empresa para mejorar la comunicación interna. • Continuidad y fortalecimiento con el proceso de certificación de la calidad ante ICONTEC con la norma ISO. • Fortalecer cadena de valor con proveedores, estableciendo vínculos técnicos y comerciales más fuertes (Ej. ISO 9000. • Establecer pagina Web para mejorar comunicación con sus clientes y proveedores. <p>Medido a través de indicadores de:</p> <p>-CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS: Medido sobre base 100: 100-Días de atraso entrega servicio.</p> <p>-CALIDAD DE LOS PRODUCTOS: Medidos como costos de reparaciones por defectos / Valor de productos.</p> <p>-PRODUCTIVIDAD: Ingresos Brutos / No. De empleados</p> <p>-PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS: Relación entre la producción y los empleados de producción.</p> <p>-DISMINUCIÓN DEL DESPERDICIO: Costo de materia prima básica / producto final</p> <p>--DISMINUCIÓN LOS GASTOS OPERACIONALES, mediante la aplicación de técnicas de logística, solución de problemas</p>

	<p>-AUSENTISMO -Generar seguimiento de la asistencia a reuniones gremiales e interinstitucionales.</p>
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el tamaño y el alcance del Departamento de Ingeniería de la empresa durante los próximos cuatro años. • Establecer programas de capacitación de los empleados impulsando programas gremiales del subsector. • Mantener un buen nivel técnico de la mano de obra y un buen clima organizacional. • Formación de líderes de grupo por áreas productivas para construir una verdadera cultura organizacional que cree sentido de pertenencia. • Formación de liderazgo con visión de futuro. • Crear a 31 de diciembre de 2004 el área de Mercadeo y Ventas implementando simultáneamente un sistema de Información para fortalecer los servicios de postventa. • Estimular estabilidad laboral de sus empleados con contratos a mediano plazo • Mantener liderazgo gremial con el subsector metalmecánico e impulsar comunicaciones permanentes del gremio con las entidades gubernamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar integración hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor, dependiendo del cliente, con el fin de disminuir costos de producción y optimizar precios de venta. • Explorar nuevas formas de inversiones a través de la diversificación del portafolio de inversiones. • Implementación de planes estratégicos cada cinco años. • Establecimiento de estrategias comercial para la venta de servicios hacia Centroamérica y el caribe. • Implantación de un sistema de evaluación y medición de la gestión con cuadros de mando integral o Balanced ScoreCard <p>Medido a través de los indicadores como:</p> <p>-NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.: Analizando las siguientes variables.: Las políticas y valores organizacionales Nivel de comunicaciones Capacitación y desarrollo Satisfacción general Trabajo en equipo Seguridad y condiciones laborales. La compensación y el bienestar</p> <p>-SEGURIDAD INDUSTRIAL(Enfermedades y grado de severidad). - # ACCIDENTE DE TRABAJO -SALIDAS DE PERSONAL - NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL CON MENOS DE UN AÑO</p>

FUENTE: Análisis Realizado por los Autores, Año 2004

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo de investigación se elaboro el plan estratégico de la IMEC S.A., para lo cual se revisaron cada uno de los componentes del plan estratégico, sobre los cuales se hacen las siguientes recomendaciones.

- Misión: se encontró que como esta escrita actualmente, no es clara, debido a que no determina con exactitud lo que quiere hacer la empresa o el propósito de esta y además abarca muchos aspectos, lo que hace que no sea precisa. La misión en esta empresa al igual que la visión está diseñada para cumplir con un requisito del proceso de calidad, por lo tanto no se ha interiorizado o dado a conocer a todos los niveles de la organización. Con el fin de proyectar una mayor claridad y precisión, en la misión de IMEC, se propone el siguiente ajuste a la misión que establece la empresa:

MISIÓN

Somos una organización que desarrolla productos y ofrece soluciones metal mecánicas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

- La visión establecida por IMEC se acerca bastante a lo que debe ser una visión, ya que contempla claridad en la mayoría de los elementos, aunque se propone cambiar algunos términos con el fin de precisar más el norte de la empresa en los próximos 4 años. Por lo tanto la propuesta es la que se presenta a continuación:

VISION

Ser identificados en el año 2008 como la empresa preferida por nuestros clientes en la fabricación de productos metal mecánicos, siguiendo los parámetros de gestión de calidad de la norma ISO y según normas y estándares internacionales participando en proyectos de la industria en general, particularmente en la petrolera, petroquímica cementera y térmica.

- Los valores, son conocidos por quienes participaron en el proceso de identificación, para cumplir con los requisitos que les exige el mejoramiento de calidad, pero es necesario darlos a conocer y reforzarlos a todos los niveles para que se incorporen en la cultura organizacional e induzca comportamientos y genere compromisos entre los miembros de la empresa.
- Al Realizar el diagnóstico estratégico de IMEC S.A., lo cual incluyó un análisis DOFA, (PCI), (POAM), un análisis de las oportunidades de mercado y evaluación de la capacidad de la empresa, se encontró que en el

ámbito externo la empresa tiene oportunidades interesantes de acuerdo al manejo de la economía Colombiana en materia de: Política de apertura Económica, el ALCA, expectativas económicas positivas de crecimiento, el aumento de la inversión social, tendencia a reducir la inflación, mejora el la telecomunicaciones y globalización de la información..

- A su vez se le presentan algunas amenazas que debe saber sortear y de las cuales debe encontrar una fuente de oportunidades como los nuevos impuestos que pueden surgir, reformas fiscales, de seguridad social, el aumento de los índices de desempleo, inseguridad, el mismo crecimiento de la industria, la corrupción, la dificultad del transporte acuático y los asentamientos urbanos alrededor de la empresa.
- En cuanto a la capacidad interna la empresa tiene unas fortalezas que debe explotar comercialmente como: su imagen, calidad del producto, el sello ASME, la flexibilidad de la organización, el liderazgo que maneja la dirección en el medio, la experiencia técnica y el control gerencial.
- El análisis interno identifico que las debilidades de la empresa radican en :
El No uso de planes estratégico, El no uso de evaluación de la gestión, la baja participación en el mercado, El no poseer un departamento de

marketing, la elasticidad de la demanda respecto a los precios, y la poca inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Se sugiere implementar programas postventa, desarrollar nuevos servicios y debe analizar seriamente su ubicación, tamaño de planta e impacto ambiental, entre otros, con el fin de que pueda cumplir con sus objetivos y planes.
- También se sugiere hacer revisiones semestrales de la evolución de la gestión y de los planes de acción, para saber si realmente están alcanzado los aspectos propuestos.
- En la investigación se identificó que los factores que a continuación se enumeran se constituyen en los factores de mayor impacto ó claves de éxito el subsector metalmecánico, estos son:
 - ✓ Calidad del producto
 - ✓ Entrega oportuna
 - ✓ Atención personalizada al cliente y servicio de postventa
 - ✓ Manejo técnico de los procesos de producción
 - ✓ Buen nivel técnico de la mano de obra
 - ✓ Procesos de compras ágiles

- ✓ Poseer registro de evaluación de proveedores
- ✓ Buen clima organizacional
- ✓ Infraestructura adecuada y segura
- ✓ Buenas relaciones interinstitucionales (sector financiero)
- ✓ Liderazgo gremial

Los factores anteriores son indispensables para que una empresa en el sector metalmeccánico tenga un buen desempeño y haga frente a la competencia.

- La Formulación del direccionamiento estratégico, proyecciones estratégicas y planes de acción para IMEC S.A, se plantearon de acuerdo a las perspectivas de clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, haciendo énfasis en lo sindicadores corporativos deberá implementar y monitorear periódicamente IMEC para saber que tan cerca o lejos esta de alcanzar sus objetivos estratégicos a través de los planes de acción que hemos propuesto debe seguir la empresa. Las sugerencias respecto de este aspecto están contempladas en la matriz que se presento en el capítulo de resultados de la investigación.
- Como una sugerencia especial se plantea un Plan de comunicación al Personal de la empresa que busca orientar a la empresa en la puesta en

marcha del plan estratégico hacia su personal. Esto con el fin de apoyar y orientar a los grupos de trabajo que implementaran el proyecto y su capacitación.

- **PLAN DE COMUNICACIÓN PARA IMEC**

La comunicación interna se efectúa asegurando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, como camino para alcanzar la excelencia operativa.

La dirección define e implementa un proceso eficaz y descendente para la comunicación de:

- La misión, visión, valores y principios corporativos.

- Difusión de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión por áreas

- Mostrar con claridad las semejanzas, diferencias y compromiso institucional con la certificación ASME y la búsqueda de la certificación ISO, esto para fortalecer el camino de excelencia operacional. Se debe Concientizar a la Gente-Imec en el compromiso de calidad tanto con ICONTEC como con la lucha por la obtención del sello ASME, a través del conocimiento de:

- La política de calidad y su distribución.

- Los requisitos de la calidad, definidos en el Manual y documentación de Calidad de ambas certificaciones.

- Los objetivos y logros de la calidad, mediante su implementación y medida.
- Definición clara del criterio de cliente interno con sus responsabilidades por cada área.

Mediante la comunicación de esta información se pretende mejorar el desempeño de la organización y compromete a las personas en el logro de los objetivos de la calidad. Efectuando una retroalimentación y comunicación con el personal de la empresa como medio de participación.

- La creación del departamento comercial exige un apoyo inicial amplio a esta dependencia naciente, se sigue la capacitación a las personas que lo van a manejar, mostrando con claridad la importancia de saber manejar e identificar las necesidades del cliente, que son vitales para la elaboración de los productos que comprometen la misión de la organización, sino también mantener buena comunicación con los clientes internos, especialmente con el departamento de producción.

Pueden ser actividades de comunicación interna las siguientes:

- Comunicación de la dirección en las áreas de trabajo, mediante reuniones informales.

- Asignación de un líder por cada una de las perspectivas que se sugieren en el plan y que interactúen como enlace de doble vía, hacia los niveles altos de la organización y hacia los niveles bajos de la misma.
- Reuniones informativas en equipo, por ejemplo de reconocimiento de logros, en reuniones generales para todo el personal
- Tableros informativos donde se expondrán informaciones relativas a la calidad.
- Medios audiovisuales o electrónicos, e-mail, sitios Web, intranet.
- Encuestas periódicas a empleados y recibo de sugerencias del cliente, que deben ser manejadas por el líder e interactuadas con el departamento comercial o de atención al cliente

BIBLIOGRAFÍA

- SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, 3R Editores Ltda., Séptima edición, año 2000.
- SERNA Gómez, Humberto. Un Sistema Integrado de Medición de Gestión –SIMEG, Monografías de Administración. Universidad de los Andes, 1.998.
- DRUCKER Peter, Compendio Lecturas Información para la Gestión Administrativa - IGA Maestría en Administración ITESM-UNAB-CUTB. Año 2000
- CERTO Samuel, Administración Moderna. Prentice may. Octava Edición. Año 2001.
- KOONTZ H, WEIHRICH , Una Administración Global, Decima Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- HITT-IRELAND-HOSKISSON, Administración Estratégica. Tercera Edición- Thomson Editores.

- PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO, Carlos Hernán. Indicadores Integrales De Gestión, Editorial Mc Graw Hill, 2002.
- CORTADA James W., The Best Practice, *Best Practices in Information Technology*, por: Prentice Hall PTR, 1997.
- KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Balanced Scorecard as strategic management system. USA, febrero 1996.
- KAPLAN Robert S. y NORTON David P, Como utilizar el Cuadro de mando Integral Octubre de 2000, 2da Edición / gestión 2000,
- MÉNDEZ, L. Carlos E. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición.
- Revistas y Documento Internos de ACOPI_Seccional Bolívar.
- Documentos Internos suministrados por IMEC S.A.
- Documentos Internos suministrados por ASIMECAR

- Sitios en Internet:

- ✓ ARBOLEDA, Sergio Universidad, Centro de Investigaciones. PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES. http://www.usergioarboleda.edu.co/finanzas/art_pymes.htm, (On line) Diciembre 10 /2002.
- ✓ PUYANA SILVA David Guillermo. La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir . http://www.usergioarboleda.edu.co/finanzas/art_pymes.htm, Diciembre 10 /2002.
- ✓ http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Empresarial/Informacion_sectorial/Microempresas/Metalmecanica/Metalmecanica.htm. (Documento Word-PDF- On line) Octubre –2002.
- ✓ RONDA PUPO Guillermo, Planeación Estratégica. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>. (On line) Junio 18/2004
- ✓ <http://www.mindesarrollo.gov.co/mipymes10.asp>
- ✓ www.empresario.com.co/portal/documentos/pymes.pdf
- ✓ <http://www.camcomerciocartagena.gov.com.co>

ANEXOS

ENCUESTA IMEC

Teniendo en cuenta que las 5 fuerzas de Porter, son:

- 1) Rivalidad entre las firmas existentes.
- 2) Amenaza de nuevos competidores
- 3) Poder de negociación de los clientes
- 4) Poder de negociación de los proveedores
- 5) Amenaza de productos o servicios sustitutos.

El Actual Gerente de IMEC, Luis Manuel Avendaño respondió la siguiente encuesta teniendo en cuenta dichos criterios y según su percepción del perfil competitivo de industria metalmeccánica en Cartagena.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA PERFIL COMPETITIVO (PC)

- 1) Tasa de crecimiento potencial de la industria:

0 – 3 % _____	9-12% _____	18-21% _____
3 – 6 % ____*____	12-15% _____	>21% _____
6 – 9 % _____	15-18% _____	

- 2) Posibilidades de entrada de nuevas firmas en la industria:
Ausencia de barreras __;__;* __;__;__;__ Virtualmente Imposible de entrar

- 3) Intensidad de la competencia entre las firmas:

Competitiva al máximo __;__;__;_* __;__;__ Casi no hay Competencia

- 4) Posibilidades de sustitución del producto o servicio:

Muchos sustitutos en el mercado ___; ___; * ___; ___; ___; ___ No hay Sustitutos

5) Grado de dependencia de productos y servicios complementarios o de respaldo:

Altamente dependiente ___; ___; * ___; ___; ___; ___ Virtualmente Independiente

6) Los proveedores establecen

Los términos ___; ___; * ___; ___; ___; ___ Las empresas establecen Los términos.

7) Poder de negociación de clientes:

Los clientes establecen Los términos ___; ___; * ___; ___; ___; ___ La empresa establece los términos.

8) Grado de sofisticación tecnológica de la Industria:

Alto nivel tecnológica ___; ___; * ___; ___; ___; ___ Bajo Nivel Tecno

9) Innovación en la Industria:

Innovación rápida ___; ___; * ___; ___; ___; ___ Caso no hay innovac.

10) Nivel general de la capacidad Directiva:

Muchos ejecutivos capaces ___; ___; * ___; ___; ___; ___ Pocos ejecut. Capaces.

11) Presencia Pública.

Mucha presencia pública Muy poca presencia Pub.

Capacidad negociadora ___; ___; * ___; ___; ___; ___ introvertida, Centrada en la operación.

