

**PROPUESTA PARA EL REPLANTEO DE ESTRATEGIAS PARA UN ENFOQUE
GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA**

**CLAUDIA MARCELA HERNANDEZ ROMERO
ID 000050047**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROYECTO DE GRADO
BOGOTA
2011**

**PROPUESTA PARA EL REPLANTEO DE ESTRATEGIAS PARA UN ENFOQUE
GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA**

**INFORME DE DIPLOMADO EN MANAGEMENT ESTRATEGICO TOMADO EN LA
UNIVERSIDAD DE BELGRANO BUENOS AIRES ARGENTINA PARA OPTAR POR
EL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**CLAUDIA MARCELA HERNANDEZ ROMERO
ID 000050047**

**ASESORIA
DOCENTE JESUS FARFAN GASAGUA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROYECTO DE GRADO
BOGOTA
2011**

PAGINA DE ACEPTACION

DOCENTE

JURADO

JURADO

BOGOTÁ A LOS 15 DIAS DEL MES DE JUNIO DE 2011

DEDICATORIA

Dedico la realización de este proyecto a mis hijitos y a mi esposo que con su amor y paciencia han sabido entender mi esfuerzo para cumplir con mis objetivos personales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por ayudarme a alcanzar este primer escalón, a la Empresa Construcciones Metálicas AG Ltda., Por servirme de laboratorio durante los cinco años de estudio, al profesor Rudolf Infante por impulsarme a enriquecer los conocimientos adquiridos y poderlos trasladar a este informe.

Contenido

Contenido.....	6
Tabla de Ilustraciones.....	8
Tabla de Tablas.....	8
INTRODUCCION	9
CAPITULO 1	10
1. PRESENTACION DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA.....	10
1.1. CAPACIDAD INTERNA.....	10
1.2. RESEÑA HISTORICA	10
1.3. PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.4. PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	10
1.5. MISION	11
1.6. VISION	11
1.7. PROPUESTA DE VALOR.....	11
1.8. ORGANIGRAMA	12
1.9. PROCESOS DE LA ORGANIZACION	12
1.10. MAPA DE PROCESOS PARA EL PROCESO DE DISEÑO, CÁLCULO Y FABRICACIÓN....	13
1.11. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	14
1.12. PARTICIPACIÓN.....	14
CAPITULO 2	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
2.1. CAUSAS PRINCIPALES.....	15
2.2. EFECTOS	15
2.3. ARBOL DEL PROBLEMA	16
2.4. OBJETIVO GENERAL	17
2.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2.6. JUSTIFICACION.....	17
CAPITULO 3	18
3. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	18
3.1. MARCO TEORICO	18
3.1.1. TEORIA DE SISTEMAS MODELO DE KANH Y KATZ	18
3.1.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	18
3.1.3. BALANCE SCORECARD	18
3.1.4. GERENCIA ESTRATEGICA	19
3.1.5. CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN	19

3.2.	MARCO REFERENCIAL	20
3.2.1.	MATRIZ EFE.....	20
3.2.2.	ANÁLISIS PESTA.....	21
3.3.	ANÁLISIS INTERNO	22
3.3.1.	MATRIZ EFI.....	22
3.3.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETITIVIDAD SEGÚN EL MODELO DE MICHAEL PORTER.	23
3.3.3.	ETAPA DE CRECIMIENTO EN LA QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACION	24
3.3.4.	MATRIZ BCG.....	24
3.3.5.	Matriz de Perfil Competitivo.....	25
3.3.6.	Matriz de Impacto Cruzado	26
3.3.7.	Casa de la Calidad	26
3.3.8.	Matriz de Brechas Operacionales	27
3.3.9.	Matriz de Liderazgo Tecnológico	27
3.3.10.	Matriz Ansoff	28
3.3.11.	Indicadores de Gestión.....	29
3.3.12.	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	30
3.3.13.	RETOS	30
	CAPITULO 4	31
4.	MARCO METODOLOGICO.....	31
4.1.	CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CON EL DIPLOMADO	31
4.1.2.	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	31
4.1.3.	EMPRESARIOS ESTRATÉGICOS.....	31
4.1.4.	REDES DE VALOR.....	32
4.1.5.	PARADIGMAS.....	32
4.1.6.	PENSAMIENTO SISTÉMICO DINÁMICO	33
4.1.7.	PROCESOS DINAMICOS	33
4.1.8.	EL CAOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	33
4.1.9.	COMO COMPETIR EN LOS NUEVOS MERCADOS	34
4.1.10.	EL MARKETING COMO ESTRATEGIA.....	35
	CAPITULO 5	36
5.	PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA.....	36
5.1.	ESTRATEGIA DE COOPERACION Y COOPETENCIA.....	36
5.2.	ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN.	36
5.3.	ESTRATEGIA DE MARKETING Y GLOBALIZACIÓN.....	37

CONCLUSIONES.....	38
BIBLIOGRAFIA	39
ANEXOS	40

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 2 Etapa de Crecimiento.....	24
Ilustración 3 Matriz Boston	24
Ilustración 4 Balanced Scored Card.....	30

Tabla de Tablas

Tabla 1 Participación	14
Tabla 2 Árbol del Problema	16
Tabla 3 Matriz EFE.....	20
Tabla 4 Matriz EFI.....	22
Tabla 5 Análisis de las cinco fuerzas.....	23
Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo	25
Tabla 7 Matriz de Impacto Cruzado	26
Tabla 8 Matriz de las Cuatro Acciones	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Casa de la Calidad	26
Tabla 10 Matriz de Brechas Operacionales	27
Tabla 11 Matriz de Liderazgo Tecnológico	28
Tabla 12 Matriz Ansoff	28

INTRODUCCION

En Colombia la creación de empresa ha crecido substancialmente en todos las actividades de comercialización y producción de bienes y servicios, tanto así que estudios realizados por el DANE muestran que las pequeñas y medianas empresas aportan un 14% al PIB generando la mayoría del empleo formal del país, es por esta razón que este tipo de empresas deben ser fuentes de estudio y apoyo para permitir que crezcan y se desarrollen. La mayor parte de estas pequeñas empresas tienen ciclos de vida muy cortos y esto se debe al desconocimiento del entorno y a buscar mercados hipercompetidos.

Las herramientas para formulación de estrategias son necesarias para que las organizaciones sean competitivas aunque no son cien por ciento acertadas por que se deben conjugar con una mente amplia en conocimientos e inquieta para promover alternativas que se salgan de la convencionalidad y creen nuevos mercados.

Construcciones Metálicas Andrés García Ltda. Es una empresa pequeña y joven que debe estar alerta a cualquier cambio del entorno para beneficiarse y/o crear estrategias que no la dejen fuera del juego, redescubriendo permanentemente esa ventaja competitiva disminuyendo la brecha en la migración de valor.

CAPITULO 1

1. PRESENTACION DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA

Razón Social	Construcciones Metálicas Andrés García Ltda.
Objeto Social	Diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y de concreto
NIT	900.197.282-0
Estructura jurídica Actual	Persona Jurídica Régimen común
Domicilio Actual	Calle 6 No 25 ^a -62 Barrio Ricaurte

1.1. CAPACIDAD INTERNA

N° de Clientes Atendidos en el año 2009	4
Rotación de Clientes	11.96%
Capacidad Instalada	37%

1.2. RESEÑA HISTORICA

En 2008 el Ingeniero Juan Andrés García contando con una experiencia de 12 años en el sector de fabricación y montaje estructuras metálicas como sistema constructivo, funda la compañía C.M.A.G Ltda., buscando siempre posicionarse en el mercado Colombiano como una compañía que garantiza la calidad en sus productos y servicios dando al cliente la mejor atención y servicio.

1.3. PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN

CMAG LTDA tiene 3 grandes pilares que sirven de soporte para su crecimiento:

Soporte técnico: Gracias a su amplio conocimiento y experiencia la compañía no solo cuenta con un portafolio de productos sino ofrece a sus clientes la asesoría para ser más eficaces y eficientes para obtener los mejores resultados en cada proyecto.

Oportunidad de respuesta: El cliente de CMAG Ltda. Cuenta con respuestas oportunas a las necesidades que se creen tanto en los proyectos como en la parte administrativa.

Precio: La empresa cuenta con varios proveedores que permiten tener varias opciones a la hora de analizar los diferentes proyectos a fin de ofrecer precios bastante competitivos.

1.4. PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Alta rotación del personal: En cada proyecto se requiere contratar personal para las diferentes labores los cuales adquieren conocimientos

tanto en el manejo de elementos técnicos como el funcionamiento de la organización. Al finalizar la obra su retiro genera pérdida de conocimiento adquirido y costos adicionales en capacitación para el personal que llega a suplir está vacante. Así mismo los elementos de protección personal y exámenes de ingreso.

Poco mercado: Restringe su esfuerzo y capacidad de producción a prestar el mejor servicio a dos clientes, perdiendo oportunidades para ampliar el mercado y con ello la limitando su crecimiento y desarrollo.

Reconocimiento de marca: CMAG Ltda. A pesar de ser reconocida en empresas constructoras del país, no es conocida en empresas medianas y pequeñas generando un costo de oportunidad.

1.5. MISION

Construcciones Metálicas AG Ltda. Tiene como fin desarrollar un modelo de gestión global basado en la mejora continua y el crecimiento sostenible, que permita ser reconocida como líder en el mercado de la estructura metálica y ser un referente en cuanto a seguridad laboral y cumplimiento de compromisos, ofreciendo a nuestros clientes servicios y productos de calidad, proporcionando a sus dueños una rentabilidad razonable y a nuestros empleados la oportunidad de desarrollo profesional.

1.6. VISION

Construcciones Metálicas Andrés García Ltda. Llegará a ser una organización basada en la innovación y la eficacia de todos sus procesos, distinguida por la satisfacción de sus clientes a través de la motivación y la excelencia en el desempeño de sus colaboradores.

Para el año 2015 quiere estar certificada en bajo los más altos estándares de calidad para darles mayor confiabilidad a sus clientes.

1.7. PROPUESTA DE VALOR

- Orientar al Clientes para que obtenga el mayor beneficio con los productos y servicios ofrecidos.
- Dedicar nuestros esfuerzos a conocer y satisfacer sus necesidades para poder dar las soluciones y resultados adecuados.
- El compromiso con el desarrollo de los planes y objetivos organizacionales con el fin de lograr el cumplimiento establecido en la visión y así mismo darle cumplimiento a los compromisos adquiridos con nuestros clientes y colaboradores.
- Comprometidos con la ética y honestidad en el desarrollo de nuestras actividades con el fin de que la sociedad incremente su confianza en nuestra empresa y en el sector en general

1.8. ORGANIGRAMA

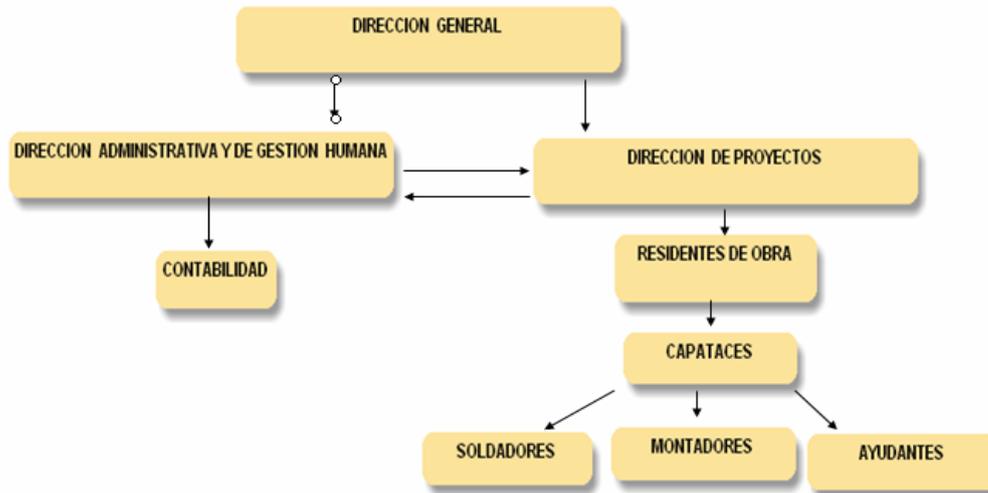


Ilustración 1 Organigrama

1.9. PROCESOS DE LA ORGANIZACION

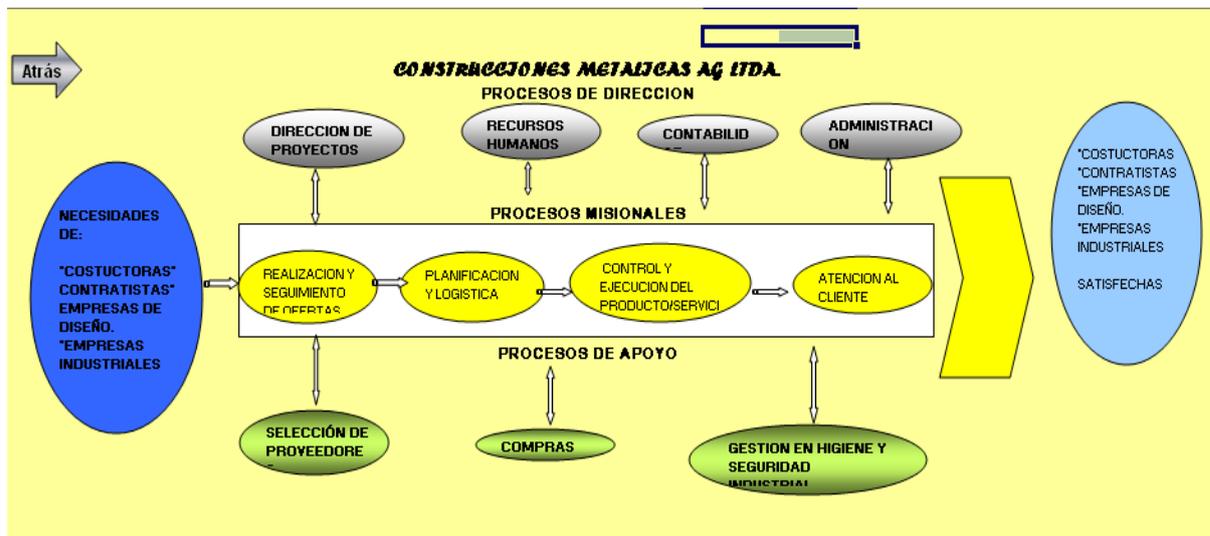


Ilustración 2 Procesos de la organización

En la Actualidad se desarrollan procesos que hacen que se desarrolle el objeto social de la organización pero a su vez encontramos los procesos de apoyo y los que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos organizacionales.

1.10. MAPA DE PROCESOS PARA EL PROCESO DE DISEÑO, CÁLCULO Y FABRICACIÓN.

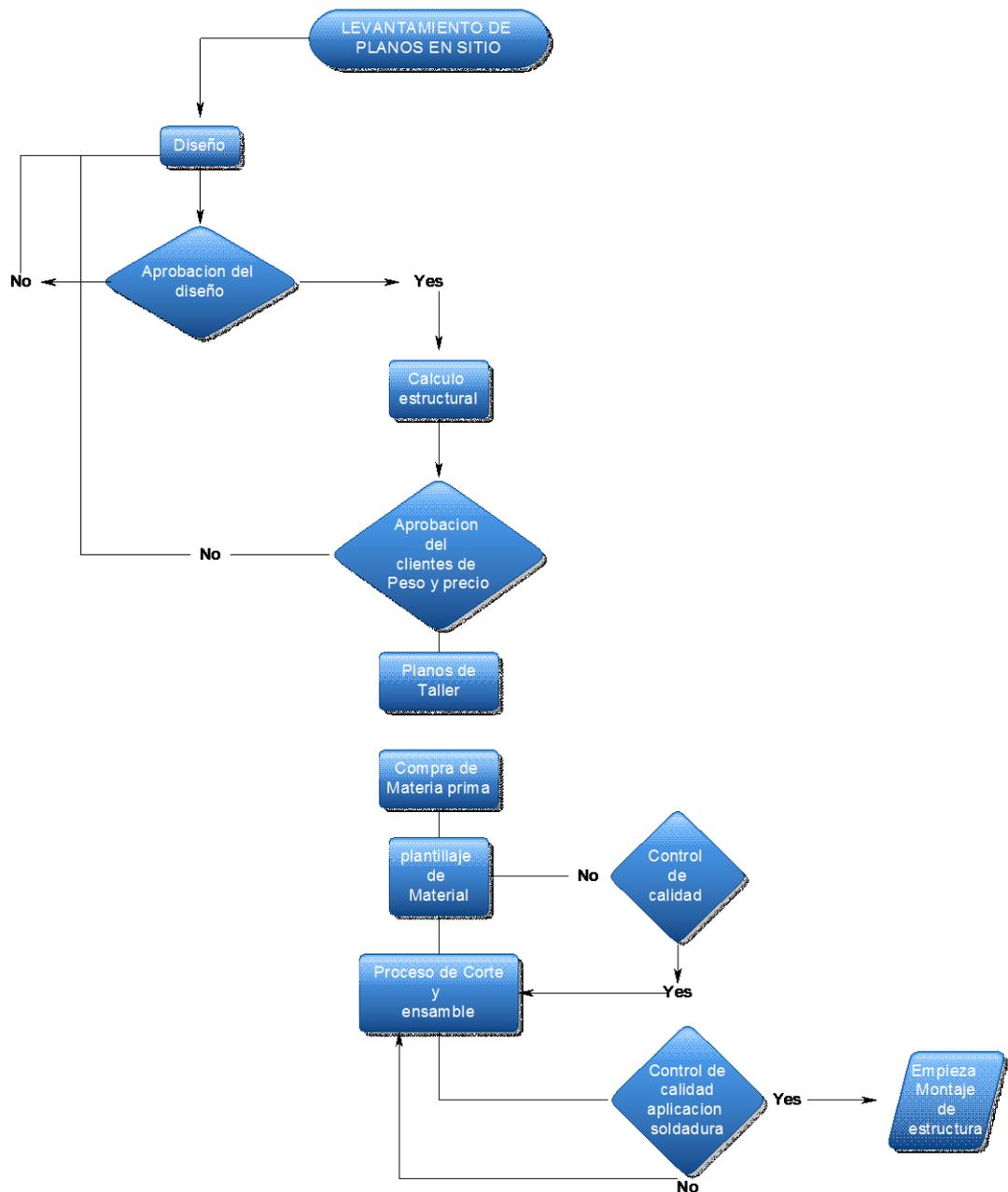


Ilustración 3 Mapa de Producción

1.11. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

CMAG Ltda. Ofrece dentro de su portafolio tres productos

- * Fabricación de estructuras: Se ofrece a partir del diseño y cálculo que el cliente dispone se fabrica la estructura ya sea en sitio o en taller.
- * Montaje de Estructuras Metálicas: El cliente entrega diseños planos y cálculos para el montaje de la estructura CMAG Ltda. Coloca el personal idóneo, con la debida capacitación en alturas, elementos personal necesarios y consumibles así como herramientas de mano y equipos para la realización del debido montaje.
- * Diseño y calculo: El cliente se le realizan los diseños y cálculos correspondientes a la estructura y el realiza el montaje.
- * Todo: En este punto la organización se encarga de realizar todos los procesos de levantamiento de planos hasta el montaje de la estructura.

1.12. PARTICIPACIÓN

Línea de producto	Ventas producto \$	% de participación	Rentabilidad por producto	% de participación
Paquete completo	\$ 29'826.762	5	4.1	38.67
Fabricación	\$ 47'722.818	8	2.2	20.75
Montaje	\$ 435'470.718	73	1	9.43
Diseño	\$ 83'514.932	14	3.3	31.13
Totales	\$ 596.535.230	100	10.6	100

Tabla 1 Participación

CAPITULO 2

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de reestructuración en las estrategias empresariales hace que la empresa no reaccione a tiempo a los cambios que se producen en el entorno dejando de ser una organización dinámica, postergando permanentemente el alcance de sus objetivos, limitando sus esfuerzos y dejándose envolver por el caos perdiendo oportunidades que ofrece la actual economía globalizada.

2.1.CAUSAS PRINCIPALES

- Mal uso de los elementos del marketing mix.
- Falta de compromiso y motivación por parte de la gerencia
- Altibajos en la baja productividad
- Falta de prospectiva financiera, no solo numérica si no cualitativa.

2.2.EFECTOS

- Restringe la cuota y apertura de nuevos mercados.
- Limita la Implementación de nuevas tecnologías
- Mala concepción del direccionamiento estratégico.
- Disminución de aportes al sector de estructuras metálicas.

2.3. ARBOL DEL PROBLEMA

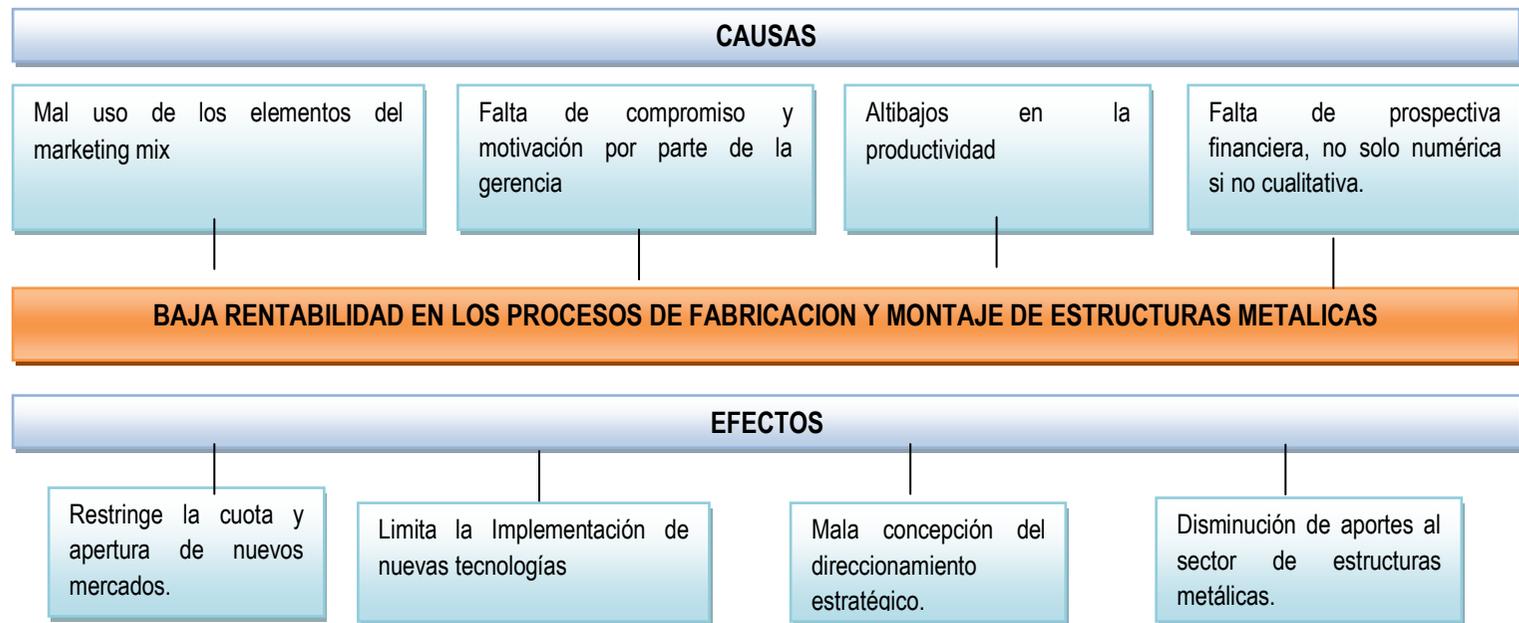


Tabla 2 Árbol del Problema

2.4. OBJETIVO GENERAL

Rediseñar las propuestas estratégicas existentes, con elementos más integradores y claros que Lleven a la organización a mirar más allá de las fronteras locales, y reconozca otros mercados como potenciales.

2.5. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el sector industrial en 2011
- Identificar de las estrategias propuestas cuales no se han puesto en marcha y porque.
- Establecer propuestas con nuevos enfoques
- Proponer ideas del marketing estratégico.

2.6. JUSTIFICACION

Este trabajo se realiza con el propósito de ayudar a la organización estudiada durante la carrera a redefinir sus estrategias con elementos o herramientas diferentes a las utilizadas convencionalmente y de esta manera ayudarla a crear un enfoque más futurista pues las organizaciones deben mirar hacia el futuro y mirar cómo se puede trasladar ese futuro al presente para poder generar valor a lo que realiza.

Con la generación de nuevos paradigmas la organización podrá crear ventajas competitivas constantes que exige la nueva dinámica de las organizaciones y vincularse a un mercado globalizado y dinámico.

Para eso es necesario buscar permanentemente actualización a las bibliografías propuestas por la Universidad, es por esta razón que la realización del Diplomado se constituye en un factor importante para la incubación de nuevas propuestas que deben ser revisadas por la Gerencia para ponerse en marcha.

CAPITULO 3

3. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Durante la carrera se ha estado trabajando con la organización CMAG Ltda. Porque es una empresa joven y de fácil acceso a la información.

El primer estudio que se realizó fue un análisis y diagnóstico organizacional, en donde se diseñan diferentes herramientas de medición que ayudan al conocimiento de la organización y su entorno, enfocados siempre al método estratégico propuesto por Michael Porter, y la Herramienta de BSC de Norton y Kaplan.

Se realizan otros dos trabajos de implantación de estrategias y de desarrollo de herramientas de competitividad que soportan el primero ya que en estos se ponen en marcha las herramientas de medición del análisis y diagnóstico, y de los resultados obtenidos se proceden a establecer estrategias en las diferentes perspectivas de la organización.

3.1. MARCO TEORICO

3.1.1. TEORIA DE SISTEMAS MODELO DE KAHN Y KATZ

La teoría de sistema plantea la organización como un todo. Como un engranaje donde una pieza mueve la otra para cumplir con un objetivo así como lo hace cualquier máquina.

Adicionalmente Kahn y Katz presentan a la organización como un sistema abierto donde necesita alimentarse (importación) de otros sistemas y exportar a otro sistema un producto realizado por el sistema, y vuelve y toma los elementos que necesita para realizar la misma operación demostrando que los sistemas abiertos son a su vez cíclicos y dinámicos.

3.1.2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Es una herramienta que le permite a la organización averiguar el estado de un fenómeno organizacional, a través de la comparación entre dos situaciones, la definida y la presente, en la presente permite conocer o analizar los problemas y en la definida o la deseada evidenciar las oportunidades y de esta manera corregir errores y aprovechar estas oportunidades, se apoya en las variables indicadores (situación real) y estándares de alcance institucional, departamental u operacional (Situación deseada).

3.1.3. BALANCE SCORECARD

Es un sistema desarrollado por los profesores Norton y Kaplan de la Universidad de Harvard con el fin de ayudar a las organizaciones en el proceso de análisis, diagnóstico y control de la gestión estratégica de las

organizaciones, ayuda a realizar una observación de información cruzada, agrupando las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), permitiéndole a la dirección una mejor toma de decisiones.

3.1.4. GERENCIA ESTRATEGICA

Es la dirección mediante la formulación, evaluación y ejecución de estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y se realiza mediante el conocimiento de la organización, su entorno, a través de herramientas que le permitan a la empresa tomar acciones preactivas y reactivas frente al mercado.

Interacción con el entorno: Es La acción de vigilar los cambios en su entorno Para que una compañía pueda obtener una ventaja competitiva ya que puede manipular sus estrategias cuando sea necesario.

Macro entorno: Factores, Económicos, políticos, Administrativos, Sociales, Culturales, Demográficos, tecnológicos.

El Microentorno: se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa. Éstos actores son: Los Proveedores, los clientes y en si todos los Stakeholders.

Matriz EFI: Evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se toman los factores claves de éxito y se ponderan entre fortalezas y debilidades se le asignan pesos entre 0 (no importante) a 1 (absolutamente importante) a cada uno de los factores y la suma de los pesos debe ser 1, se asigna una calificación entre 1 y 4 donde 1 es la menor fuerza y 4 la mayor de esta manera se multiplica el peso por el factor y el promedio debe estar en 2,5 si el peso es menor la organización tiene falencias internas agudas.

Matriz EFE: permite tomar todos los factores externos a la organización que puedan tener un impacto negativo y positivo. En esta lista, primero se anoto las oportunidades y después las amenazas, se usaron porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

3.1.5. CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción: Es la etapa donde se forja la idea de negocio y el empresario tiene dificultades en la puesta en marcha pero asume los riesgos, como características se tiene que hay poco personal, no hay procesos claros ni procedimientos establecidos y es muy frecuente que en esta la empresa fracase.

Crecimiento: El interés principal es el lograr resultados. La necesidad más urgente es producir y aumentar utilidades. No hay control en procesos, se trabaja muy duro para cumplir con la producción y se realiza la toma de decisiones de manera intuitiva, no se delega y existen demasiados conflictos internos.

Madurez: En esta etapa hay claridad de visión y de misión, un equilibrio entre la flexibilidad y el control, La organización continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios. Ya existe una posición y reconocimiento en el mercado.

Declive: Cuando la organización se convierte en jerárquica y burocrática. La organización comienza a centrarse cada vez más en las formas y menos en los contenidos. Deja de desarrollar nuevos negocios, solo se busca hacer lo que el jefe ordene, las reglas y procedimientos, hay poca disponibilidad de capital, el personal empieza a abandonar la organización.

3.2. MARCO REFERENCIAL

3.2.1. MATRIZ EFE

OPORTUNIDADES				
Ítem	Factor	Peso	Calificación	Resultados
1	Crecimiento de la construcción en acero.	0.08	4	0.32
2	Desarrollo de las ciudades intermedias.	0.08	3	0.24
3	Crecimiento de Pymes industriales en el país.	0.07	4	0.28
4	Normatividades de estructuras sismo resistentes.	0.07	3	0.21
5	Proyectos grandes y de corta duración	0.05	2	0.1
6	Protección al trabajador	0.07	4	0.28
7	Sistemas de información ágiles	0.07	2	0.14
8	Desempleo	0.05	3	0.15
AMENAZAS				
Ítem	Factor	Peso	Calificación	Resultados
1	Normatividades estrictas en HSEQ	0.1	1	0.1
2	Precio de Combustibles altos	0.07	2	0.14
3	Impuestos muy costosos	0.07	2	0.14
4	Situación del país	0.07	2	0.14
5	Competencia salvaje	0.08	3	0.24
6	Temporada invernal aguda	0.07	3	0.21
Total		1		2.69

Tabla 3 Matriz EFE

Falencias Encontradas

La medición de 2.69 indica que se puede aprovechar el entorno para desarrollar la organización, los factores con mayor ponderación son los de oportunidad en especial el crecimiento de la construcción en acero.

Descripción de los factores

Crecimiento de la construcción en acero: En los últimos años ha crecido la construcción en acero debido su versatilidad, tiempos de construcción y novedad arquitectónica, para CMAG es una oportunidad ya que le permite crecer de acuerdo a la demanda del mercado.

Desarrollo de las ciudades intermedias: A medida que crecen las ciudades en el país y se desarrollan empiezan a llegar a ellas los centros comerciales, edificios y con ellas las nuevas formas de edificación que fusiona el concreto y el acero.

Crecimiento de las PYMES: Cuando una organización crece y se desarrolla busca ampliar su infraestructura y quieren hacerlo con sistemas rápidos y confiables que cumplan con el diseño pretendido y la normatividad exigida.

La temporada invernal: Es una amenaza por que los trabajos se tienen que suspender y el tiempo muerto del personal debe ser asumido por CMGA.

3.2.2. ANÁLISIS PESTA

Fuerzas Económicas:

- Crecimiento de los índices de construcción en el país.
- Costos altos de acero.
- Comercio creciente en las ciudades intermedias y principales.
- Alzas en combustibles.

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

- Programas estrictos de Seguridad e higiene industrial.
- Tiempos Cortos en la ejecución de proyectos.
- Auge de la construcción en acero.
- Tasa de crecimiento de las ciudades intermedias.

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales:

- Impuestos altos.
- Aranceles altos en las importaciones de acero.
- Política de salarios justos.
- Problemas bilaterales con Venezuela.
- Creación de ley de SAS

Fuerzas Tecnológicas:

- Avance Diario en programas de diseño y cálculo.
- Sistemas integrados de costos.
- Equipos de soldaduras potentes y portátiles.

3.3. ANALISIS INTERNO

3.3.1. MATRIZ EFI

DEBILIDADES				
Ítem	Factor	Peso	Calificación	Resultados
1	Facilidades de capacitación	0,05	2	0,10
2	Delimitación de Responsabilidades	0,08	2	0,16
3	Programa de Incentivos	0,09	2	0,18
4	Control de HSEQ	0,20	1	0,20
5	Innovación tecnológica	0,10	2	0,20
6	Alquiler de Grúas	0,11	1	0,11
8	Estrategias de Comunicación externa	0,18	2	0,36
Ítem	Factor		Calificación	
FORTALEZAS				
1	Asignación de tareas en obra	0,01	3	0,03
2	Personal de soldadura calificado.	0,10	4	0,40
3	Precios Competitivos	0,14	4	0,56
4	Experiencia	0,06	4	0,24
	Servicio al Cliente	0,06	3	0,18
	Total	1,00		2,72

Tabla 4 Matriz EFI

Según la matriz EFI el factor crítico de la organización (Alquiler de Grúas) es el que tiene la mayor ponderación es decir que en este punto se deben reforzar y controlar los procesos a diario, a fin de evitar que los costos operativos se incrementen afectando el capital de trabajo.

La motivación del personal influye en los costos ya que son directamente proporcionales, se debe capacitar constantemente y brindar alternativas que estimulen el rendimiento y agrado en la labor.

La innovación tecnológica de la empresa es concebida como tecnología dura y no como una innovación o un valor agregado en sus diferentes procesos.

**3.3.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETITIVIDAD
SEGÚN EL MODELO DE MICHAEL PORTER.**

FACTOR DE ANÁLISIS	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	OBSERVACIONES
Proveedores	<p>Como política la organización no solicita plazos muy altos en la compra de material se maneja a 30 días de acuerdo a su flujo de efectivo, al igual que con la mayoría de los proveedores pequeños.</p> <p>El poder de negociación se centra en los descuentos por pronto pago así como por la compra continua de material.</p> <p>Otros:</p> <p>Las Importadoras y comercializadoras: dan mayores descuentos y colocan material en sitio sin recargo de transporte. (Solo para compras grandes)</p> <p>Las Ferreterías: dan menores descuentos pero dan los 30 días de crédito en el material, lo colocan en sitio y asumen el transporte.</p> <p>Talleres de Corte y rolado de material: Son ideales para cosas puntuales o poco material siempre están a disposición, pero a un mayor costo aunque se manejan créditos de 30 y 60 días, no colocan material en obra.</p>	<p>En la compra de acero para estructura pesada siempre se escogen además del descuento la comercializadora que pueda certificar la calidad del material según las especificaciones técnicas, pues estos certificados van anexos a un dossier que se entrega al contratante del proyecto.</p>
Sustitutos	<p>Por el momento no existe la automatización de procesos constructivos en Colombia en el proceso de montaje de estructuras metálicas.</p>	<p>En cuanto a nuevos materiales de construcción como la guadua, la madera en cubiertas si se ha visto el auge.</p>
Clientes	<p>La ventaja competitiva consiste en el seguimiento permanente en las obras de los aspectos técnicos y de calidad así como la responsabilidad con temas relacionados con Higiene y seguridad industrial.</p>	<p>En el mercado existen muchas empresas que ofrecen los mismos servicios así como existen muchas constructoras que necesitan de estos productos y servicios.</p>
Rivalidad del mercado	<p>En la actualidad las grandes empresas que antes se dedicaban a importar material en acero están brindando soluciones de diseño, calculo, fabricación y montaje.</p>	<p>La principal ventaja competitiva de este sector es el reconocimiento en el mercado así como el capital y los recursos.</p>

Tabla 5 Análisis de las cinco fuerzas

3.3.3. ETAPA DE CRECIMIENTO EN LA QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACION

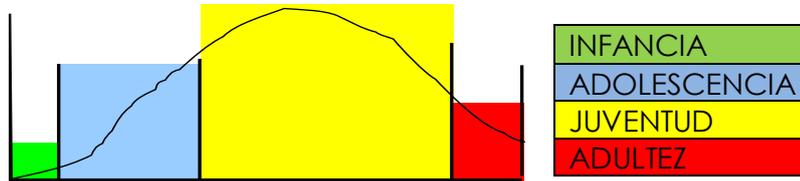


Ilustración 1 Etapa de Crecimiento

Construcciones metálicas se encuentra dentro de la etapa de infancia pues apenas empieza a darse cuenta de la importancia de un buen manejo de flujo de efectivo, no posee estrategias financieras no maneja apalancamientos financieros para adquisición de activos y tiene una alta rotación del personal y no ha estructurados todos los procesos.

3.3.4. MATRIZ BCG

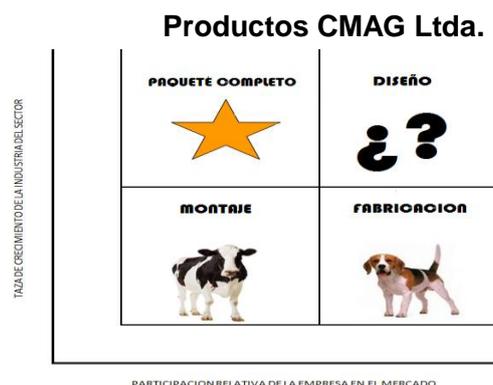


Ilustración 2 Matriz Boston

a) ESTRELLA (Paquete Completo) está en crecimiento puesto que este producto en el portafolio aporta las mejores utilidades, esta área de negocio sirve para generar flujo de caja cuando se impulsa este tipo de producto dentro de las negociaciones. Cuenta con una participación del 5 % dentro del portafolio.

b) INCÓGNITA (Diseño) Gran crecimiento y Poca participación dentro del portafolio de la empresa con el que cuenta con el 8 % de participación dentro del portafolio. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio. Ya que debido a rentabilidad generada puede aportar a futuro crecimiento a la empresa.

c) VACA LECHERA (Montaje) Gran participación de mercado 73% Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado

se vuelva maduro. A pesar de que es el que más participación tiene dentro de la actividad de la organización es el que requiere mayor esfuerzo tanto técnico como económico y no genera utilidades importantes para la organización en muchas ocasiones genera grandes pérdidas.

d) PERRO (fabricación) Poco crecimiento del mercado y Poca participación presente baja dentro del portafolio de productos. Este tipo de negocio es muy solicitado pero debido a su gran competencia tiene una baja participación. Cuenta con el 14 % de las ventas dentro del portafolio.

Estrategias del Portafolio de servicios

De Vaca a Estrella (Montaje): Teniendo en cuenta que fue el primer producto del portafolio y que en algún momento fue estrella se debe fortalecer para que siga siendo estrella, para esto se deben plantear formas diferentes de negociación con el fin de que no genere perdida.

De Incógnita a Estrella (Diseño): Este producto debe promocionarse mas

3.3.5. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Critico de Éxito	Construcciones Metálicas AG Ltda.			Emecon Ltda.		J.O Equipos Ltda.	
	Peso	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,10	1,0	0,1	3,0	0,3	1,0	0,1
Competitividad de precios	0,30	3,0	0,9	2,0	0,6	2,0	0,6
Calidad en los procesos	0,30	2,0	0,6	4,0	1,2	2,0	0,6
Respaldo Financiero	0,10	1,0	0,1	4,0	0,4	3,0	0,3
Servicio de Postventa	0,20	3,0	0,6	3,0	0,6	2,0	0,4
Total	1,00		2,30		3,1		2,0

Tabla 6 Matriz de Perfil Competitivo

Calificación:

1 Mayor debilidad

2 Menor debilidad

3 Menor Fortaleza

4 Mayor Fortaleza

Análisis: Podemos determinar que la empresa Emecon Ltda. es la competencia más fuerte, pero si se analiza por factor crítico de éxito se pueden identificar ventajas que tenemos que reforzar como lo es el precio y el servicio de postventa, así como el respaldo financiero y la mejora en los procesos.

3.3.6. Matriz de Impacto Cruzado

Problema: Baja Rentabilidad por proyecto.

Sucesos que podrían generar el problema					
Variables	Calificación	Costos Totales	Precios de Negociación	Insumos	Unidades de Negocio
Costos Totales	0,4	-	0,57	0,44	0,50
Precios de Negociación	0,3	0,50	-	0,33	0,38
Insumos	0,1	0,17	0,14	-	0,13
Unidades de Negocio	0,2	0,33	0,29	0,22	-
	1,0				

Tabla 7 Matriz de Impacto Cruzado

Análisis: Se podrían tener mayores unidades de negocio y de esta manera absorber costos totales que es lo que está generando el problema.

3.3.7. Casa de la Calidad

			Calificación ponderada actual	1	2	4	6					
			70,0%	6,6%	3,9%	9,5%	19,4%					
Necesidad Superior	No	Necesidad del Cliente	Peso Ponderado	Diseños únicos	Precio	Pruebas de soldaduras	Tiempos de entrega cortos	Eval de clientes	Peso Ponderado	Eval ponderada	Brecha absoluta ponderada	Brecha absoluta relativa
Materia prima	1	Certificaciones de calidad	20,0%			9	9	80%	10,8%	8,6%	2,2%	7,2%
Procesos	2	Agilidad	10,0%				1	50%	13,5%	6,8%	6,8%	22,5%
	3	Sin Reprocesos	10,0%			9	9	50%	10,8%	5,4%	5,4%	18,0%
Diseño	4	Diseño innovador	10,0%	9			1	100%	10,8%	10,8%	0,0%	0,0%
Mercado	5	Precio justo	20,0%	1	9		3	60%	8,1%	4,9%	3,2%	10,8%
	6	Reconocimiento en el mercado	30,0%	1	9	1		40%	5,4%	2,2%	3,2%	10,8%
			100,0%									
			Peso ponderado OK	2,1	1,2	3,0	6,1	68,0%	100,0%	70,0%	30,0%	100,0%
			Unidades	Número versiones	\$	Aptas	Nivel 10 a 4					
			Dirección de Mejora	Mayor es mejor	Menor es mejor	Mayor es mejor	Menor es mejor					
			Nivel actual	8	\$ 5.000	80%	7					
			Nivel competencia 1	12	\$ 6.500	90%	8					
			Nivel competencia 2	20	\$ 6.500	90%	7					
			Meta	16	\$ 7.500	90%	10					

Tabla 8 Casa de la Calidad

Según los Valores Obtenidos debemos reforzar en el reconocimiento en el mercado que es donde se obtuvo la calificación más baja, pues quiere decir que para los clientes es muy importante el buen nombre.

3.3.8. Matriz de Brechas Operacionales

ADMINISTRACION FCE	I+D	Gestión Humana	Logística		Inversión
			Transporte	Compras	
Participación en el mercado	A	NA	NA	B	M
Competitividad de precios	A	B	A	M	M
Calidad en los procesos	A	B	B	B	M
Respaldo Financiero	A	B	A	A	M
Servicio de Postventa	B	B	M	M	B

Tabla 9 Matriz de Brechas Operacionales

Resultados: A=28% B=36% M=28% NA8%

De acuerdo con el cuadro anterior podemos observar brechas altas y medias en casi todo los procesos administrativos Por lo tanto se realizan las siguientes estrategias con el fin de disminuirlas.

Participación en el Mercado: Ampliación de la cuota de mercado y búsqueda de diferenciadores que brinden mercados nuevos.

Competitividad de Precios: Mejorar los procesos, y eliminar reprocesos en cargues de material y equipos por medio de planillas de verificación que contenga los nombres de los operarios ejerciendo empoderamiento y responsabilidad dentro del proceso.

Respaldo Financiero: La capacidad de endeudamiento de la organización es alta, pero no tiene activos que respalde grandes inversiones, por lo tanto se sigue que realice inversiones en activos fijos apalancadas en porcentajes de cada proyecto realizado.

3.3.9. Matriz de Liderazgo Tecnológico

Montaje

ADMINISTRACION FCE	Procesos			
		precios	Calidad	Servicio
Líder				
Seguidor rápido		X		X
Seguidor Lento	X		X	
No seguidor				

Fabricación

FCE	Productos	Procesos		
		precios	Calidad	Servicio
Líder				
Seguidor rápido				X
Seguidor Lento	X	X	X	
No seguidor				

Diseño

FCE	Productos	Procesos		
		precios	Calidad	Servicio
Líder				
Seguidor rápido		X	x	X
Seguidor Lento	X			
No seguidor				

Paquete Completo

FCE	Productos	Procesos		
		precios	Calidad	Servicio
Líder				
Seguidor rápido		X	X	X
Seguidor Lento	X			
No seguidor				

Tabla 10 Matriz de Liderazgo Tecnológico

Estrategias: Para el desarrollo de las estrategias se toma como base el punto que la organización considera estrella; es decir el paquete completo, según el cuadro en los procesos para ser un seguidor rápido debe adquirir más tecnología tanto blanda como dura, y de esta se deriva el resto de las estrategias si se tiene tecnología que agilice los procesos esto aumentaran la calidad y el servicio.No somos líderes en precios pero la estrategia de la organización no está en subir precios si no en eliminar costos.

3.3.10. Matriz Ansoff

Indica el nivel de Tecnología que tiene la organización para la realización de los productos que ofrece

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS EXISTENTE	PRODUCTOS NUEVOS
TECNOLOGIA ACTUAL	X	?	X
TECNOLOGIA EXISTENTE	?	?	?
TECNOLOGIA NUEVA	?	?	?

Tabla 11 Matriz Ansoff

Con lo anterior se puede determinar que la tecnología que se está usando en los productos existentes puede mejorarse pero en el caso de querer competir o abrir otros mercados debe adquirir tecnología actual.

3.3.11. Indicadores de Gestión

Los indicadores son necesarios para poder mejorar porque al medir se puede controlar, y con los resultados obtenidos en las mediciones se debe gestionar.

Balanced Scorecard

Perspectiva	Rendimiento
PERSPECTIVA PROCESOS	52,00%
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	18,70%
PERSPECTIVA FINANCIERA	33,33%
PERSPECTIVA CLIENTES	17,55%
Rendimiento total	26,36%

El cuadro de mando integral incluye 16 categorías, 23 indicadores

Ayuda

- You can change the values in "weight" column, the value must be between 1 and 10;
- "10" value means that the perspective or goal is the most valuable
- Puede cambiar los valores en la columna "Valor";

Árbol de estrategia y detalles del cuadro de mando integral

Perspectiva	Indicador	Weight (x of 10)	Descripción	Valor	Valor Objetivo	
PERSPECTIVA PROCESOS	Gestion Postventa	3		90,00%		
	Costo de las reparaciones	8	(Porcentaje de utilidad del proyecto - Porcentaje de costos por reparación)	2,00%	2,00%	
	Tiempo de servicio	2		50,00%	100,00%	
	Rendimiento total en el grupo	90,00%	Gestion Postventa	90,00%		
	Productividad	5		10,00%		
		Costos por transporte	5	(Porcentaje de utilidad del proyecto - Porcentaje de costos por transporte)	3,00%	0,50%
		Eficacia	5	(Tiempo de duración real de procesos / tiempo estimado de procesos)*100	80,00%	0,00%
	Rendimiento total en el grupo	10,00%	Productividad	10,00%		
	Rendimientos varios	2		100,00%		
		Desperdicio	7	Cant Material Utilizado/Cant de Material Solicitado	20,00%	20,00%
Inactividad		3	No de días en obra / No días del año	95,00%	95,00%	
Rendimiento total en el grupo		100,00%	Rendimientos varios	100,00%		
Rendimiento total en el grupo	52,00%	PERSPECTIVA PROCESOS				
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Gestión Humana	3		18,70%		
	Rotación de empleados	5		29,00%		
	Compromiso	7	Numero de personas contratadas/No personas Activas	20,00%	100,00%	
		3	No de días trabajados en obra/No días del proyecto	50,00%	100,00%	
	Rendimiento total en el grupo	29,00%	Gestión Humana	29,00%		
	Innovación	3		14,00%		
		Empoderamiento	4	Numero de Propuestas /No propuestas puestas en practica	5,00%	100,00%
		Nivel de avance tecnologico	6	software instalado / software requerido para la operación	20,00%	100,00%
	Rendimiento total en el grupo	14,00%	Innovación	14,00%		
	Cultura corporativa	2		0,00%		
Ambiente Laboral		4	No de personas recontratadas/ No de personas contratadas	30,00%	100,00%	
Formación corporativa para ingresos		6	No de personas capacitadas / No de personas ingresadas	80,00%	100,00%	
Rendimiento total en el grupo		0,00%	Cultura corporativa	0,00%		
Rendimiento total en el grupo	18,70%	PERSPECTIVA APRENDIZAJE				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Rentabilidad	1		33,33%		
		1		50,00%		

Rentabilidad por producto del portafolio	6		50,00%	100,00%
Rentabilidad por cliente	4		50,00%	100,00%
Rendimiento total en el grupo		Rentabilidad	50,00%	
<i>Inversión en activos</i>	1		50,00%	
Crecimiento en AF	10	maquinaria actual / maquinaria requerida para la operación	50,00%	100,00%
Rendimiento total en el grupo		Inversión en activos	50,00%	
<i>Detino de inversión</i>	1		0,00%	
Por proyecto	5	Porcentaje de inversión sobre UAI	0,00%	100,00%
Por cliente	5	Porcentaje de inversión por No de clientes	0,00%	100,00%
Rendimiento total en el grupo		Detino de inversión	0,00%	
Rendimiento total en el grupo		PERSPECTIVA FINANCIERA	33,33%	
PERSPECTIVA CLIENTES	4		17,55%	
<i>Cuota de Mercado</i>	1		0,00%	
Mercadeo	5	(No. de clientes visitados/No. de clientes por visitar)*100	0,00%	20,00%
No de proyectos por Clientes Nuevos	5	(No. de clientes visitados / No. de negocios realizados)*100	0,00%	8,00%
Rendimiento total en el grupo		Cuota de Mercado	0,00%	
<i>Satisfacción de Clientes</i>	1		50,53%	
Reprocesos operativos	6	(No. de solicitudes de reproceso / No. de proyectos)*100	20,00%	5,00%
Tiempos de Entrega	4	(No. de tiempo real por obra / No. de tiempo estimado por obra)*100	80,00%	100,00%
Rendimiento total en el grupo		Satisfacción de Clientes	50,53%	
<i>Rentabilidad por Cliente</i>	1		2,13%	
Rentabilidad por producto	6	(Valor del proyecto / UAI)*100	50,00%	100,00%
Rentabilidad Por Cliente	4	(Utilidad antes de impuesto*100/ventas totales)/No. de clientes	2,66%	50,00%
Rendimiento total en el grupo		Rentabilidad por Cliente	2,13%	
Rendimiento total en el grupo		PERSPECTIVA CLIENTES	17,55%	
Rendimiento total en Balanced Scorecard			26,36%	

Funcion [BSC Designer PRO](#)

Ilustración 3 Balanced Score Card

3.3.12. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

- Posicionarse como una de las empresas más importantes del sector de estructuras metálicas.
- Profundizar en la penetración de sus productos y servicios en los mercados del país.
- Estandarizar los procesos de los diferentes productos y servicios ofrecidos, así como procesos de apoyo de la organización.
- Aumentar nuestros activos fijos y corrientes en un 50% para el siguiente año.

3.3.13. RETOS

- Ampliar la cuota de mercado en un 100% para el año 2011.
- Visitar como mínimo 30 clientes para el 2011 y lograr una efectividad del 15 %.
- Elaborar manuales de procedimiento por proceso y hacer medición permanente de los indicadores por perspectiva.
- Invertir en maquinaria y equipo y en el montaje de la planta de producción.
- Implementar un plan de marketing para ampliar el mercado.

CAPITULO 4

4. MARCO METODOLOGICO

4.1. CONONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS CON EL DIPLOMADO

El Diplomado sintetiza lo visto durante la carrera, y aporta un enfoque menos teórico y más pragmático.

4.1.2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Para que las empresas sean competitivas deben conocerse y ese conocimiento incluye el saber en qué sector industrial se encuentra, quienes son los competidores, clientes, proveedores y sustitutos, cual es el producto o servicio ofrecido, como vendo, como cobro y en si todo el planteamiento del modelo Porter.

Aunque lo anterior es muy importante, lo más substancial es determinar cómo está trabajando la organización, si es integrada, dinámica, Sinérgica e identificar quien y como se toman las decisiones, para poder proponer alternativas.

Estructura: Muchas de las organizaciones plantean su estructura basándose en quien tiene más mando en la organización y lo que se debe tener en cuenta es que la función del organigrama es solo de informar como está conformada, cual es la relación en términos Jerárquicos, mas NUNCA determina quien tomo bien o mal una decisión.

4.1.3. EMPRESARIOS ESTRATÉGICOS

Son aquellos que reconocen que la organización es dinámica que está cambiando permanentemente, conoce su entorno político, social, cultural, tecnológico de su actividad y/o negocio y está permanentemente redefiniendo los objetivos de la organización de acuerdo con los cambios globales.

Este tipo de empresario es el que sabe que las estrategias no nacen de un escritorio, mirando los balances y estimando resultados a un lapso, si no que se compone de todo y de todos los que intervienen en la organización.

A medida que las organizaciones crecen van necesitando mayor cantidad de personas para realizar las mismas labores con el fin de cumplir con las entregas finales del proceso, sin embargo es en este momento donde siente la presión de la competencia en diferentes aspectos como precio, calidad, oportunidad de respuesta, y se puede tomar como base para estudiar el entorno de la organización el modelo de competitividad de Porter.

4.1.4. REDES DE VALOR

La tendencia de las organizaciones esta en querer liderar el mercado en el cual se encuentran y buscan una diferenciación en precio, en tecnología , ser líderes en costos, aprovechando mejor los recursos, con el fin de ser más competitivos en su negocio.

Para algunas empresas el tema de competir se convierte en una obsesión que termina por sacarlos del mercado.

Una alternativa para ser más competitivo es la unión entre las demás organizaciones y los sustitutos con el fin de “eliminar esta competencia” creando valor para el consumidor final , con el concepto de COOPETENCIA, este término identifica que si la competencia es fuerte puedo utilizarla para ser aun más competitivo cooperando con ellos y tanto ellos como la organización entran en el gana gana por que de esta manera se puede abarcar mas mercado al cual seguramente no se tenía acceso o simplemente no se contemplaba como potencial.

4.1.5. PARADIGMAS

Son la creación de modelos mentales que cada persona implanta de acuerdo a sus realidades, en la empresa es igual cada individuo crea su propia idea de acuerdo a lo que percibe dentro de ella.

Es allí donde se debe empezar a trabajar en la intención de cambiar el modelo mental en los diferentes ámbitos o perspectivas de la organización.

Las organizaciones caen en la rutina de seguir su objetivo de producción y de rentabilidad donde no se retroalimentan del entorno y luchan solas, crean estrategias en la consecución de esos objetivos. Estos son modelos antiguos de administración que no son malos en su momento sirvieron para que las organizaciones se desarrollaran, pero han evolucionado y siguen evolucionando y las empresas que no avancen, el mismo sistema las va dejando atrás.

El reto es crear nuevos paradigmas, y tratar de que sean congruentes con nuestros modelos mentales. Es decir que lo que rezamos para nuestra organización eso sea lo que se practique en ella.

Uno de los mayores retos de las organizaciones están dados en la cultura organizacional, pues debemos impactar nuestros colaboradores de tal manera, que dejen de ser rutinarios en las labores y se sientan partícipes de la empresa en la que labora.

4.1.6. PENSAMIENTO SISTÉMICO DINÁMICO

Hace algunos años las organizaciones actuaban de forma lineal, muy bien definida donde cada individuo realizaba las tareas rutinarias, y las decisiones eran de unos pocos, que lideraban en pro de sus intereses y no del colectivo organizacional.

Con la globalización el pensamiento sistémico se integra a las organizaciones, pues se dan cuenta que los cambios, económicos, políticos y culturales que se sucedían en otras sociedades afectaban la organización, Desde las tendencias de consumo hasta, los más mínimos procesos en la organización.

La dinámica permite a las organizaciones anteponerse a los sucesos que en un comienzo se ven aislados, no permite que la organización trabaje desarticulada, es un todo.

4.1.7. PROCESOS DINAMICOS

Establecen las relaciones de Causa y efecto y se crean unos lazos o flujos de influencia que el expositor (Fernando Cerutti) denomina Loops y pueden ser de dos tipos reforzadores y Balanceadores Loops Reforzadores: Producen un cambio acelerado en pro o en contra con tan solo una pequeña innovación Loops Balanceadores: Son como su nombre lo dice los que buscan el equilibrio en el sistema.

Todo problema tiene condicionantes que pueden hacer que estos se magnifiquen o se contraigan Los arquetipos sistémicos (loops) sirven como herramienta para identificar algunos de los problemas internos de una organización que estancan el crecimiento de esta y a proponer soluciones simples de cómo eliminar ese límite.

4.1.8. EL CAOS EN LAS ORGANIZACIONES

El orden imperante de las organizaciones ya no es posible pues la tendencia dinámica de los sistemas hace que se produzca el caos al interior de las organizaciones, el desafío es poder controlarlo para que no se salga de control.

Cada cambio del entorno afecta la organización (efecto mariposa) y por ende todo los fractales que la componen, y cada cambio produce el caos.

Elementos que ayudan a controlar el caos

- Recocer que tiene muchas causas
- Equilibrio dinámico es inestable
- Requiere recursividad y adaptación mutua.
- Auto-organización
- Tiempo irreversible y sensible
- Sistema en red

4.1.9. COMO COMPETIR EN LOS NUEVOS MERCADOS

La dinámica y la globalización de los mercados crean nuevos escenarios y alternativas para competir ya que el mercado para todos los sectores está muy competido, lo que se denomina hipercompetencia.

En la lucha por la ampliación de cuotas de mercado muchos competidores desisten por no alcanzar las metas propuestas por lo tanto autores como

D'Aveni,
Hamel y Prahalá,
Nalebuff y Brandenburger,
Slywotzky
Grove

Cuestionan el modelo de Porter por considerarlo demasiado estático u obsoleto y plantean la idea de crear escenarios donde la organización pueda ser única.

A través del cambio en las reglas del sector, creación de nuevos sectores, creación de valor por unidad de negocio donde se anticipe a las mejoras transformaciones o cambios de esta ventaja para que no deje de ser una ventaja para competir.

Las herramientas que se utilizaban para definir las estrategias de la organización no son dinámicas, no se mueven a la velocidad con la que cambia el entorno, entonces la mejor manera es prever el futuro del negocio, es identificando cuáles son esas necesidades inexploradas de los clientes, esa será una oportunidad para lograr la ventaja competitiva, pero que de igual forma hay que pensar como pensarían los competidores para poder anticiparse a cualquier cambio que pueda realizar el otro jugador quitándole la posición de únicos, pues hay que tener en cuenta que la migración de valor es cada vez más corta.

La tecnología y la inversión juega un papel importante en estas nuevas teorías. Pues aunque hay que pensar a futuro no se deben hacer grandes inversiones a futuro por lo mismo que se ha planteado desde el comienzo, los cambios en el entorno son rápidos y es posible que esa inversión sea obsoleta en un tiempo corto.

Las organizaciones deben capacitar a sus colaboradores para lograr la integración y cohesión a las estrategias de la organización, amplia el espectro de la organización porque elimina barreras jerárquicas, además de poder retroalimentarse y aceptar que ese cambio y pensamiento también aporta valor a la organización. En el mercado como en la selva ha imperado la ley del más

fuerte, donde es válido derrotar y aceptado derrotar a la competencia, con este planteamiento nuevo de juego se ve al competidor como una estrategia para alcanzar la ventaja competitiva cooperando con ella, donde ese proceso amplía el mercado para que participen más actores y se puedan tener mejores resultados.

Dentro de la coopectencia existen dos situaciones, una de complementación donde la organización (A) le da más atractivos al cliente o consumidor cuando esta unido con el producto (B). Y se puede analizar desde la oferta y la demanda.

4.1.10. EL MARKETING COMO ESTRATEGIA

El marketing no es un departamento de una organización, que planea estrategias para conseguir metas de mercado que generen rentabilidad, es siguiendo con el tema de la teoría de sistemas un sistema que integra a la organización, el marketing lo hacen todos los agentes que se relacionan con ella. El marketing mix está cambiando o evolucionando pues el internet a creado nuevas alternativas de llegar al cliente, y crear nuevos mercados, es así como Kloter plantea una nueva forma para ver el marketing mix pasando de las cuatro P que la empresas promueve a las Cuatro C que es lo que consumidor final quiere, generando valor que recibe a través de la experiencia que le produce el contacto con el bien o servicio.

Para dar más valor a los productos o servicios hay que entrar en el rol de la cooperación y coopectencia, la unión con otras marcas o servicios permite brindar más calidad de servicio e inclusive respaldo.

CUATRO P Vendedor	CUATRO C Comprador
Producto	Calidad intrínseca
Precio	Costo
Posición ó Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Al analizar lo anterior entendemos el marketing como un sistema más personalizado, que no va dirigido a todos (en cuanto a trato y diferenciación) que sienta que ese producto o servicio fue diseñado para el aunque se encuentre dentro de un segmento. Por eso hay que cada vez segmentar aun más el mercado de tal manera que podamos encontrar algo que los consumidores buscan pero no lo saben, y de esta manera crear un “océano azul” como lo expresa en su libro que lleva este nombre Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée

CAPITULO 5

5. PROPUESTA DE NUEVAS ESTRATEGIAS PARA CONSTRUCCIONES METALICAS AG LTDA

La organización tiene estrategias demasiado estrictas para cumplir y por eso a la fecha no se han podido cumplir en su totalidad.

Después del diplomado es más fácil tener claridad que las estrategias deben ser a muy corto plazo el objetivo a llegar lejos,

Pero las estrategias pueden variar según las condiciones del entorno.

En cuanto a la perspectiva clientes se tenía como meta para el año 2011, duplicar la cuota de mercado lo cual se cumplió, pero no se alcanzaron los objetivos de rentabilidad. Para determinar lo sucesos se tuvo que mirar las nuevas tendencias del mercado de estructuras metálicas y se encontró que las empresas que están importando ellos mismos los insumos, desde el acero hasta los implementos de seguridad industrial, lo cual les permite ofrecer productos con el 50% menos de lo que se estaba ofreciendo antes.

Lo anterior pone a la organización CMAG LTDA en una posición bastante desfavorable en cuanto a competencia y ha tenido que bajar precios casi hasta el costo para poder mantener los clientes.

5.1. ESTRATEGIA DE COOPERACION Y COOPETENCIA.

Como es un fenómeno en crecimiento propongo que la empresas haga alianza con una nueva organización MGL ingenieros quien es a su vez cliente y competidor para ofrecer un mejor servicio a un precio del mercado actual.

5.2. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN.

A pesar de que la organización tiene un portafolio de servicios, es necesario crear nuevas líneas o diversificar con otras unidades de negocio dentro de la misma línea.

Crear una empresa de venta de insumos de seguridad industrial y dotaciones, para que le provea a la organización a unos precios favorables y adicionalmente pueda generar ingresos.

Ofrecer en conjunto con una empresa que fabrica policarbonatos, un servicio de estructuras livianas para cubiertas.

5.3. ESTRATEGIA DE MARKETING Y GLOBALIZACIÓN.

La organización está desaprovechando la oportunidad de crecer por qué no se está dando a conocer por el canal más fuerte e importante el internet, perdiendo la posibilidad de crear nuevas alternativas de negocios, y nuevos clientes. Con la globalización y apertura de mercados existe muchas empresas que se están instalando en Colombia así como otras que le venden servicios en el caso del sector de estructuras, venden el servicio pero su mano de obra no, al no estar en un medio globalizado estamos perdiendo oportunidades.

La creación de la pagina Web, con la conexión de muchas otras empresas del sector de la construcción en general (Ferreterías, Cementeras, Especialistas en pavimentos entre otras), es la propuesta.

CONCLUSIONES

- El objetivo general del proyecto se cumple pues se logra rediseñar estrategias pues las existentes están demasiado enmarcadas en las herramientas convencionales.
- Se Analizo el sector de estructuras metálicas a la fecha y se determino que la política de ofrecimiento de servicios ha cambiado y que es necesario actuar rápidamente para no perder los mercados actuales y poder adquirir nuevos mercados.
- Se identifico que las estrategias propuestas en 2010 se están cumpliendo pero a un paso muy lento por que la dinámica del sector cambio, lo que nos indica que esas estrategias ya son obsoletas y están enfocadas a satisfacer al cliente mas no a buscar que es lo que el cliente quisiera encontrar en el sector, la empresa se está limitando a seguir el camino de la Hipercompetencia.
- Con los nuevos enfoques se plantearon estrategias de integración, cooperación y coopectencia, que ayude a ampliar el mercado, generando una nueva alternativa en el mercado.
- En cuanto al marketing las estrategias eran obsoletas, estaban basadas en la creación de brochures y visitas empresariales, que aunque siguen estando vigentes, el planteamiento de la creación de una página web en sitios y con enlaces estratégicos que puedan ayudar a cumplir el objetivo de globalización y creación de nuevos mercados.

BIBLIOGRAFIA

- CERUTTI, Fernando, estrategias de negocios en: DIPLOMADO DE MANAGEMENT ESTRATEGICO (2011, Buenos Aires Argentina) ponencias y conclusiones 23p.
- CERUTTI, Fernando, dinámica de las organizaciones: DIPLOMADO DE MANAGEMENT ESTRATEGICO (2011, Buenos Aires Argentina) ponencias y conclusiones 29p.
- CERUTTI Fernando, nuevos paradigmas de la competencia: DIPLOMADO DE MANAGEMENT ESTRATEGICO (2011, Buenos Aires Argentina) ponencias y conclusiones 31p.
- CERUTTI Fernando, Marketing estratégico: DIPLOMADO DE MANAGEMENT ESTRATEGICO (2011, Buenos Aires Argentina) ponencias y conclusiones 31p.
- Porter, Michael: ***Estrategia competitiva***. 1981. Cecsá.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée: ***La estrategia del océano azul***. 2005. Norma

ANEXOS

- Esquema del Diplomado.
- Casos Planteados y desarrollados en las clases
- Videos que apoyaron las clases.
- Libro guía de Management estratégico.
- Fotos