

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IMK S.A.S PERIODO 2011- 2015

POR: ALVARO JAVIER OTÁLORA GUAZÁ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IMK S.A.S PERIODO 2011- 2015

POR: ALVARO JAVIER OTÁLORA GUAZÁ

TRABAJO DE GRADO

Director: HUGO GARZÓN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, día mes año

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este proyecto de Trabajo de Grado, fue gracias a la colaboración y apoyo principal del personal de la empresa IMK S.A.S, la cual suministro la información necesaria para su análisis y desarrollo, separando los horarios de visita, proponiendo conversaciones con los principales actores de cada proceso y permitiendo la revisión de sus documentos de gestión.

A demás, La forma de crear el documento respecto a su contenido pudo ser concretada por la tutoría de profesores experimentados de la Universidad del Valle de la Facultad de Ciencias de la Administración, con grandes conocimientos en los diferentes campos de la administración organizacional, que son el profesor Benjamín Betancourth y el profesor Hugo Garzón, personas competentes en sus área de trabajo, ellos guiaron la elaboración de este proyecto en lo que corresponde a formulación del problema, objetivos general y específicos, justificación, metodología y formulación de las estrategias aspectos clave en una Planeación Estratégica.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1. ANTECEDENTES	19
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.3 JUSTIFICACION	22
1.4 OBJETIVOS	24
1.4.1 General	24
1.4.2 Específicos	24
1.5 MARCO TEORICO	25
1.6 DISEÑO METODOLÓGICO	35
1.6.1 Fuentes de información	35
1.6.2 Tipo de estudio	36
1.6.3 Método de investigación	36
1.6.4 Técnicas de Investigación	37
1.7 NOMBRE DE LAS PERSONAS PARTICIPANTES EN EL PROCESO	37
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	38

2.1 PRINCIPALES PRODUCTOS	38
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	39
2.2.1 Misión	39
2.2.2 Visión	39
2.2.3 Política de calidad	39
2.2.4 Objetivos de calidad	39
2.2.5 Filosofía empresarial	40
2.3 SERVICIOS	40
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	43
3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO	44
3.2 ENTORNO ECONÓMICO	47
3.3 ENTORNO SOCIAL	50
3.4 ENTORNO POLÍTICO	52
3.5 ENTORNO CULTURAL	55
3.6 ENTORNO JURÍDICO-LEGAL	56
3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO	58
3.8 ENTORNO ECOLÓGICO	60
4. ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO	82
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA SIDERÚRGICA Y METALMECÁNICA	83

4.2 COMPETIDORES POTENCIALES	86
4.2.1 Identificación de la marca	86
4.2.2 Requisitos de capital	87
4.2.3 Curva de experiencia o aprendizaje	87
4.2.4 Acceso a insumos y/o materias primas	88
4.2.5 Políticas gubernamentales	88
4.3 COMPETIDORES EXISTENTES	89
4.3.1 Crecimiento de la industria	89
4.3.2 Concentración de competidores	89
4.3.3 Balance de competidores	90
4.3.4 Diversidad de competidores	90
4.3.5 Costos fijos elevados	91
4.3.6 Incrementos importantes en la capacidad	91
4.4 SUSTITUTOS	91
4.4.1 Disponibilidad de sustitutos	91
4.4.2 Relación Valor/Precio producto sustituto	92
4.4.3 Propensión de compradores a sustituir	92
4.5 COMPRADORES	93
4.5.1 Sensibilidad al precio	93

4.5.1.1 Compras a la industria/total compras	93
4.5.1.2 Diferenciación del producto	93
4.5.1.3 Utilidades de los compradores	94
4.5.2 Palanca de negociación	94
4.5.2.1 Concentración de compradores	94
4.5.2.2 Importancia del volumen de compras	94
4.5.2.3 Información de los compradores	94
4.5.2.4 Productos sustitutos	95
4.6 PROVEEDORES	95
4.6.1 Concentración de proveedores	95
4.6.2 Importancia del volumen para los proveedores	96
4.6.3 La diferenciación de insumos y/o materiales	96
4.6.4 Costos de cambio	97
4.6.5 Impacto de los insumos y/o materiales	97
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (BENCHMARKING)	99
5.1 BENCHMARKING	99
5.1.1 Principales competidores	99
5.1.2 Factores claves de éxito para la comparación de las empresas del subsector	105

5.1.3 Radares de factores claves de éxito	109
5.2 RECOMENDACIONES COMPETITIVAS	115
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE IMK S.A.S	117
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	117
6.1.1 Planeación	118
6.1.2 Organización	118
6.1.3 Dirección	120
6.1.4 Control	121
6.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	124
6.2.1 Gestión y situación contable y financiera	124
6.2.2 Gestión y situación comercial	128
6.2.2.1 Mercados y productos	128
6.2.2.2 Gestión comercial	130
6.2.3 Gestión y situación de la producción	131
6.2.3.1 Proceso de producción	131
6.2.3.2 Productividad	132
6.2.3.3 Programación de la producción	133
6.2.3.4 Organización de talleres y almacenes	133
6.2.3.5 Mantenimiento de equipos y locales	134

6.2.3.6 El control de la producción y de la calidad	134
6.2.4 Gestión de suministros	135
6.2.5 Gestión de los sistemas de información	138
6.2.5.1 Selección, definición y difusión de la información	138
6.2.5.2 Capacidad y desempeño de los sistemas de información	139
6.2.6 Gestión de recursos humanos	140
6.2.6.1 La calidad y cantidad de los recursos humanos	140
6.2.6.2 Clima de trabajo y salud ocupacional	140
6.2.6.3 Administración del personal	141
6.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	143
6.4 VARIABLES PRINCIPALES	145
6.4.1 Fortalezas	145
6.4.2 Debilidades	145
7. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	146
8. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	152
8.1 ANALISIS DE MISIÓN	152
8.2 VISION PROPUESTA	152
8.3 OBJETIVOS GENERALES	152
8.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	153

8.5 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	154
8.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	156
9. PLAN DE ACCIÓN PRIMER AÑO	157
10. EVALUACIÓN Y CONTROL	166
10.1 INFORMES	172
11. CONCLUSIONES	173
12. RECOMENDACIONES	175
BIBLIOGRAFÍA	176

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Análisis entorno demográfico	46
Cuadro 2 Análisis entorno económico	49
Cuadro 3 Análisis entorno social	52
Cuadro 4 Análisis entorno político	54
Cuadro 5 Análisis entorno cultural	55
Cuadro 6 Análisis entorno jurídico-legal	57
Cuadro 7 Análisis entorno tecnológico	59
Cuadro 8 Análisis entorno ecológico	61
Cuadro 9 Matriz integrada de análisis externo empresa IMK S.A.S	62
Variables clave oportunidades	62
Variables clave amenazas	72
Cuadro 10 CIIU del sector metalmecánico	85
Cuadro 11 Matriz de perfil competitivo	108
Cuadro 12 Guía de análisis de la competencia	115
Cuadro 13 Tabla de indicadores	122
Cuadro 14 Análisis del proceso administrativo	124

Cuadro 15Análisis gestión y situación contable y financiera	126
Cuadro 16 Indicadores económicos	127
Cuadro 17 Porcentaje de obras vendidas	129
Cuadro 18Análisis de gestión y situación comercial	130
Cuadro 19Análisis de gestión y situación de la producción	135
Cuadro 20Análisis de gestión de suministros	138
Cuadro 21Análisis de gestión de los sistemas de información	140
Cuadro 22Análisis gestión de los recursos humanos	143
Cuadro 23Análisis de la cultura organizacional	144
Cuadro 24Matriz E.F.E	146
Cuadro 25 Matriz E.F.I	148
Cuadro 26 Matriz DOFA	150

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico1 Proceso de Formulación e Implementación del Plan Estratégico	34
Gráfico 2 Organigrama organizacional actual	41
Gráfico 3 Mapa de procesos	42
Gráfico 4 Esquema de análisis del ambiente externo	43
Gráfico 5 Principales productos del sector siderúrgico y metalmecánico	83
Gráfico 6 Principales productos del sector metalmecánico	84
Gráfico 7 Modelo cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	86
Gráfico 8 Fuerzas competitivas del subsector de productos elaborados de metal	98
Gráfico 9 Radar valor IMK S.A.S	109
Gráfico 10 Radar valor sopesado IMK S.A.S	110
Gráfico 11 Radar valor Metal Oriente Ltda.	110
Gráfico 12 Radar valor sopesado Metal Oriente Ltda.	111
Gráfico 13 Radar valor Lerma Ltda.	111
Gráfico 14 Radar valor sopesado Lerma Ltda.	112
Gráfico 15 Radar valor Metal Muñoz Ltda.	112

Gráfico 16 Radar valor sopesado Metal Muñoz Ltda.	113
Gráfico 17 Radar araña de valores benchmarking	114
Gráfico 18 Radar araña de valores sopesados benchmarking	114
Gráfico 19 Relación de los procesos organizacionales con enfoque en resultados	117
Gráfico 20 Descripción de las relaciones organizacionales	119
Gráfico 21 Etapas de la fabricación	131
Gráfico 22 Organigrama IMK S.A.S propuesto	155

RESUMEN

La dirección estratégica formulada para la empresa IMK S.A.S parte de un proceso inicial de análisis estratégico, que consiste en realizar una preparación con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias, permitiendo a su vez realizar un seguimiento a las diferentes variables externas e internas que pueden impactar en las metas organizacionales.

Para estudiar las fuerzas que rodean a la empresa IMK S.A.S, se debe realizar un proceso de análisis a los entornos externos e internos de la siguiente forma:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos; es un proceso fundamental en las organizaciones en el cual se articulan claramente las metas y objetivos a seguir por toda la organización, teniendo en cuenta su identificación y caracterización.

Analizar el entorno; los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crucial para determinar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar. Análisis en dos clasificaciones:

Análisis macro ambiental; es el entorno general que consta de varios elementos que se denominan como segmentos demográficos, económico, social, político, cultural, jurídico-legal, tecnológico y ecológico, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial en la empresa

Análisis sectorial o del entorno competitivo; ambiente en el cual las organizaciones desarrollan sus actividades, está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

El benchmarking, es un proceso continuo y sistemático de análisis sectorial específico que se fundamenta en evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre determinada área de interés y asuman una orientación hacia el mejoramiento, permite a su vez un análisis de enfoque en generar ventaja competitiva en las fortalezas que se presenten y/o reforzar los factores en que se presenten debilidades, teniendo presente su nivel de importancia para IMK S.A.S.

Analizar el entorno interno; a través de este análisis se realiza un diagnóstico de cada proceso de gestión organizacional que ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades, que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

Una vez identificadas las principales variables externas e internas a través de las matrices EFE y EFI respectivamente, que permitieron visualizar la posición de la empresa frente a su ambiente, es necesario tomar esta información y analizarla, la Matriz DOFA es una herramienta que ayuda a determinar los problemas principales y en los cuales se deben fundamentar la planeación estratégica a implementar.

En consecuencia los análisis realizados permiten tener una visión integrada y global del estado en el cual se encuentra la empresa, en el contexto en que existe. Los detalles obtenidos de la empresa por medio de la matriz DOFA, son la base para obtener un esquema de lo qué es capaz, cuáles son sus intereses y fundamentalmente cuál es su posicionamiento en el mercado.

Los detalles obtenidos de la empresa por medio de la matriz DOFA, son la base para formular el Plan de Desarrollo Estratégico o Direccionamiento Estratégico, proponiéndose su Misión, Visión Objetivos, Estrategias, Políticas y Estructura.

La implantación de la estratégica requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos, en consecuencia se señalaron los objetivos estratégicos, considerados para la empresa con sus respectivas estrategias, actividades a realizar, indicadores, fechas límites, los responsables directos de las actividades y las personas encargadas de evaluar y controlar el proceso.

El proceso de evaluación y control, como parte final, compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de gestión. El control contiene los objetivos estratégicos, sus indicadores de comportamiento y los resultados esperados.

INTRODUCCIÓN

La formulación e implementación de una planeación estratégica, es el camino que conduce a generar ventajas competitivas, porque se conoce y analiza cada variable del ambiente externo e interno que puede impactar de manera positiva o negativa en el funcionamiento de las organizaciones, y es allí donde las organizaciones se preparan para aprovechar o restringir estos factores.

La empresa IMK S.A.S, como muchas empresas de clasificación media ha logrado crecer en sus diferentes sectores, y de igual forma lo han alcanzado sin desarrollar planes, pero esta situación en conclusión no permite que se exploten todas las capacidades y habilidades que tienen cada una de estas empresas que a la larga traería muchos beneficios. La formulación e implementación de la planeación estratégica en IMK S.A.S, es abrir una puerta a diferentes situaciones que entendidas preparan a la empresa para adaptarse de manera tal que se logren ventajas y/o diferenciaciones en el sector.

Concretamente, el resultado de la planeación estratégica es permitir visualizar a las organizaciones escenarios futuros, en la búsqueda de lograr distintos objetivos que fortalezcan los diferentes factores claves y que a su vez permiten alcanzar una coherencia funcional organizada en relación a las distintas fuerzas del ambiente externo.

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IMK S.A.S

PERIODO 2011- 2015

1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La empresa IMK S.A.S es una compañía dedicada al diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y puentes grúa, que es considerada su actividad principal. De igual manera la empresa realiza otras actividades dentro de su mismo sector que se determinan como ocasionales dependiendo de las ordenes de clientes, donde se encuentran la comercialización de equipos electromecánicos para elevación Hyundai hoist, y el alquiler de formaleas y andamios.

A lo largo de su trayectoria la organización ha atravesado por una evolución notoria en el mercado, adquiriendo participación importante en las ventas dado el volumen de las contrataciones a su cargo. Adicionalmente, la gerencia de IMK S.A.S ha sido consciente de la importancia de innovar en términos de gestión administrativa, razón por la cual han implementado nuevas técnicas laborales y se han encaminado en un sistema de gestión de la calidad ISO 9001, de la cual ya cuentan con certificación, realizada por la entidad *Bureau Veritas Colombia*.

No obstante, a pesar de que la compañía logro estructurar sus procesos con el objetivo de obtener la certificación ISO 9001, desde su fundación en el año 1995 se han presentado dificultades a nivel interno en cuanto a la adaptación de su estructura organizacional con el grado de crecimiento de las ventas y las obras a las cuales ha sido contratados. En este sentido, se evidencia un mal manejo de las funciones administrativas debido a una insuficiente definición y análisis de perfiles de cargos, asignación de funciones, responsabilidades y cuadros de autoridad.

Por consiguiente, la gerencia de la empresa IMK S.A.S muestra un proceso administrativo regular debido a que se han enfocado más en el funcionamiento del área operativa dejando en un segundo plano la planeación, organización, ejecución y control de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos.

En este sentido, un proceso que evidencia una planeación y organización deficiente, es el documento que soporta todos los recursos y materiales utilizados en la fabricación de las estructuras metálicas, el principal producto de la empresa IMK S.A.S, que se le denomina **Actas de entrega de obras**. Las falencias se presentan debido a que en la mayoría de los casos esta documentación no se termina en el momento indicado o sea cuando la obra sea montada en sitio, esto causa que el pago del saldo final del contrato no se pueda recibir hasta que se entregue el acta.

En última instancia, la gerencia no ha logrado definir una estructura organizacional acorde con el número de empleados y sus actividades en cada área, en donde los procesos se ven claramente afectados y con una sensible capacidad de respuesta a los posibles cambios o exigencias de su entorno, lo cual se presenta desde hace 16 años, antes por ser una empresa de clasificación pequeña su estructura no estaba clarificada en ninguna de sus áreas, ni sus procesos bien definidos, y ahora siendo una empresa mediana persiste la falencia de no aplicar una estructura organizacional óptima y eficiente en sus procesos con la que se pueda asegurar para la empresa el rendimiento adecuado.

En consecuencia, esta serie de falencias ocasionan que la organización funcione únicamente para sus actividades rutinarias, para atender a las necesidades y situaciones del presente. Por consiguiente, la gerencia de la empresa IMK S.A.S no realiza una respectiva planeación a largo plazo de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos, producto de ello se puede afirmar que la organización no está preparada para los cambios en el entorno y que pueden llegar a afectarle. Adicionalmente, hace falta una definición de funciones y análisis de cargos que ayuden al correcto funcionamiento de cada proceso ya que se presenta una multiplicidad de tareas, dualidades de mando, desconocimiento de quien se hace responsable de los procedimientos que requiere la empresa en cada una de sus obras ejecutadas, entre otras circunstancias, por tales motivos la presencia de estas situaciones producen inconformidades de manera reiterada y que no haya ese correcto flujo organizacional.

En esencia, con la finalidad de que la empresa IMK S.A.S sea constante en el futuro se requiere una planeación a largo plazo de actividades y procesos que conduzcan al mejoramiento de la compañía, teniendo en cuenta la formalización de su estructura organizacional y el alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos debe contener la formulación del plan estratégico para el mejoramiento de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos de la empresa IMK S.A.S ubicada en la parcelación industrial La Dolores-Palmira?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el mundo organizacional está inmerso en una era de cambios a nivel global, ejemplo de ello son los acelerados avances tecnológicos, los colapsos en la economía y la variabilidad en las preferencias del consumidor, cuyo impacto en ocasiones generan amenazas para la actividad empresarial. En este sentido, los sectores de la economía se vuelven más competitivos, y las empresas que alcanzan su supervivencia lo logran producto de la aplicación de herramientas de gestión innovadoras y estrategias acorde con su estructura organizacional.

La obligación de las organizaciones se fundamenta en consolidar una estructura sólida a través de la aplicación de excelentes planes estratégicos, que les permita formalizar una serie de funciones y procesos que aseguran el óptimo rendimiento de todo lo planeado. Porque la estructura es considerada la anatomía de una organización que provee y contiene las áreas con las que se ordena debidamente las diferentes especializaciones, divisiones de trabajo, procedimientos, la formulación de normas, empoderamientos y clarificación de autoridad.

He aquí la pertinencia de realizar este trabajo de asesoría empresarial para la empresa IMK S.A.S orientado a la realización de una *planeación estratégica* en la que se exponga un *plan de mejoramiento*, que en relación pueda aportar unas posibles soluciones a las debilidades internas que presenta la empresa, en la ejecución de sus procesos misionales, de apoyo y estratégicos debido a la falta de planeación administrativa, y que incurre en el bajo desempeño de su estructura organizacional y es aquí donde se presentan una serie de limitaciones para poder acoplarse a todas las exigencias que le impone su mercado de manera efectiva.

En contraste, la empresa ha logrado un crecimiento notable y un reconocimiento en su sector de fabricación de estructuras metálicas, no obstante, la empresa sigue presentando un retraso a nivel funcional y de procedimientos, pero que su administración en prioridad no ha sabido realizar las acciones que ayuden a organizarla para que se garantice un avanzar coordinado entre lo que demanda su macro-ambiente, y lo que la empresa con todos sus colaboradores puedan ofrecer de manera eficaz.

Por tal motivo quiero que la empresa IMK S.A.S desarrolle sus labores bajo un esquema claro de trabajo en donde sus grandes obras estructurales contratadas sean el reflejo de un sistema de procesos organizacional apropiado con un enfoque de proyección a nivel positivo a mediano y largo plazo tanto para el área operacional como en la administrativa.

También porque quiero desarrollar de manera práctica los conocimientos adquiridos en mi ciclo como estudiante de administración de empresas, proponiendo las mejores soluciones estratégicas en cada situación organizacional que en este caso afronte la empresa IMK S.A.S, ofreciendo así las debidas medidas para que su rendimiento laboral sea efectivo bajo los principios de un ciclo administrativo bien utilizado.

En cuanto a los planes de la empresa IMK S.A.S, comentan su administradora el por qué la pertinencia de que se realice este trabajo de asesoría, en el siguiente discurso: “Hemos detectado los problemas, que el aporte que tengamos y que de pronto si nosotros no hemos tenido como la iniciativa o no hemos dado como ese salto, de igual manera lo que se nos pueda aportar y podamos implementar podrá ser de gran beneficio para la empresa, o sea yo creo que de hecho parte de nuestro problema también es que ese acervo o crecimiento se ha hecho con un trabajo muy empírico. Entonces el nuevo mundo en el que estamos exige que también se tenga el conocimiento y se crezca, por estas razones es urgente pues encaminar la empresa de una manera organizada y que este a tono con las nuevas tendencias.”

“Hemos adoptado una cultura operativa que se ha convertido en un estilo de trabajo que hace que se limite conformar equipos de trabajo sólidos, lo que hace que las labores operativas sean el eje principal de la empresa que aísla el análisis funciones y la planeación. Entonces el problema se ha concentrado básicamente en realizar todo de manera operativa, o sea la empresa se ha crecido de una manera desordenada con un conocimiento empírico donde ya necesitamos profesionalizarla.”

“Porque también a la vez nos serviría para tomar decisiones y saber qué hacer con cada una de los colaboradores de acuerdo a sus perfiles laborales.”

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general Formular un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos misionales, de apoyo y estratégicos de la empresa IMK S.A.S ubicada en la parcelación industrial La Dolores-Palmira.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar e identificar la empresa IMK S.A.S
- Analizar el entorno que influye en el comportamiento de la empresa IMK S.A.S a nivel nacional y específicamente en el Valle del Cauca, identificando oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis situacional interno de la empresa IMK S.A.S, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa IMK S.A.S., sus elementos son: Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Políticas y Estructura.
- Elaborar un plan de acción para el primer año 2012 de la implementación del plan estratégico.
- Diseñar el sistema de evaluación y control para la verificación del cumplimiento del plan estratégico.

1.5 MARCO TEÓRICO

En la actualidad las pymes, no son conscientes de la importancia de prever las situaciones futuras de cada una de sus empresas, ni de su sector, ni mucho menos de su macro-ambiente, llegando a realizar todos sus procesos de forma rutinaria y siguiendo un esquema operativo, dichas situaciones las clasifica como empresas reactivas, en donde no existen espacios de planificación para el futuro de la organización, como consecuencia, las organizaciones que no realizan un proceso de planificación están sometidas a un constante bajo rendimiento de su sistema que las hace vulnerables ante las exigencias de las fuerzas competitivas que las rodean. Una forma para anticiparse al futuro y poder conseguir una solidez organizacional es a través de la **planificación estratégica**, que se define como la fijación de metas a largo plazo, así como la determinación de los medios y recursos para alcanzarlos, he aquí la importancia de contar con una administración estratégica que haga énfasis en la búsqueda de lograr una gestión eficaz y/o efectiva con la que se pueda obtener una buena utilización y óptimo desarrollo de los recursos internos en relación con las condiciones del medio ambiente.

Papel de la administración de alto nivel

¹“La función del administrador de alto nivel es desempeñada por el director general de la corporación en coordinación con el director de operaciones (COO, por sus siglas en inglés, *Chief Operating Officer*) o presidente, vicepresidente ejecutivo y vicepresidente de divisiones y áreas funcionales. Aunque la administración estratégica involucra a todos los que trabajan en la organización, la junta directiva responsabiliza principalmente a la administración de alto nivel de la dirección estratégica de una empresa.”

¹WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

Responsabilidades de la administración de alto nivel

De acuerdo con los planteamientos de Wheelen y Hunger, las responsabilidades de la administración de alto nivel, en especial las del director general, implican lograr metas a través y junto con otros la consecución de los objetivos corporativos. En este contexto, el trabajo de la administración de alto nivel es multidimensional y se orienta hacia el bienestar de toda la organización. Las tareas que se desarrollan varían de acuerdo a la empresa partiendo de un análisis de la misión, los objetivos, las estrategias y las actividades clave de la corporación en donde incluyen sus cadenas de valor.

El análisis de la cadena de valor y las capacidades funcionales de una empresa comienza mediante el examen cuidadoso de sus áreas funcionales tradicionales en busca de posibles fortalezas y debilidades, considerando esta fase una pieza fundamental para aportar al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno. Es aquí donde la estructura juega un papel determinante para el aprovechamiento de este análisis ya que se evidencian los post y los contras en los que hay que enfatizar para formar una organización integral y competitiva. Donde los recursos y las capacidades funcionales incluyen no sólo los activos financieros, físicos y humanos de cada área, sino también la capacidad del personal de cada área para formular e implementar los objetivos, las estrategias y las políticas funcionales necesarias. Estos recursos y capacidades incluyen el conocimiento de conceptos analíticos y técnicas de procedimientos comunes para cada área, así como la capacidad del personal de cada área para usarlos con eficacia. A demás si se utilizan adecuadamente estos recursos y capacidades sirven como fortalezas para llevar a cabo actividades de valor agregado y apoyar las decisiones estratégicas.

No obstante, para lograr un nivel de innovación y crecimiento corporativo se requiere de un plan establecido que se encargue de crear seguridad en el futuro, al respecto Deming² subraya que “una empresa que quiera mantenerse constante en el futuro no puede tomar decisiones sobre innovación si no se tiene establecido un plan que sea la base para enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro”.

²WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Editorial Norma.

En las compañías se deben de llevar a cabo procesos de administración estratégica, lo cual de acuerdo con los planteamientos de Thomas L. Wheelen y David Hunger³, es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación; según los autores esto incluye el análisis ambiental, o sea los diferentes entornos que influyen en comportamiento de la empresa, en detalle el sector donde se desarrolla la empresa y el funcionamiento interno de la organización, complementado por la formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, así como evaluación y control. En esencia, el valor que tiene determinado proceso de planeación estratégica radica más en el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional, puntualizando claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que se proponen; en este sentido Wheelen y Hunger señalan que a pesar de que “las pequeñas empresas planifican de manera informal e irregular, estudios demuestran que cuanto mayor sea el nivel de intensidad de la planificación, medido por la presencia de un plan estratégico formal, mayor será el nivel de rendimiento financiero, revelado en un aumento en las ventas”.

Para llevar a cabo un plan estratégico existen diversos enfoques y modelos que pueden permitir a las empresas generar un estado de proyección hacia el futuro, que se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de Planeación Estratégica. No obstante, con la finalidad de seguir una metodología para formular e implantar un plan de esta naturaleza se tendrá en cuenta el modelo expuesto por Marta Pérez⁴, que se basa en el proceso diseñado por Wheelen y Hunger, que toma en cuenta los siguientes elementos básicos:

- Análisis ambiental.
- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación y control.

³WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

⁴PÉREZ, Castaño Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1990.

A continuación se describen los elementos expuestos en la Guía Práctica de Planeación Estratégica:

Componentes del plan estratégico

1. Historia de la organización: hace referencia al estudio de los factores y motivaciones que impulsaron a la creación de la empresa, los cambios principales producidos desde entonces y el impacto de éstos en el desarrollo de la organización. En esencia, en esta etapa se busca conocer la empresa desde su pasado a través de una visión general, para entender su situación actual y orientar su futuro.

2. Análisis de entorno de la organización: Esta etapa se compone de dos actividades:

2.1 El análisis del macro-ambiente, que radica en identificar las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular. En contraste, las fuerzas pueden ser de carácter político, económico, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.

2.2 El análisis del sector, en el cual se pretende estudiar el comportamiento estructural del mismo, con la finalidad de identificar las fuerzas que determinan la competitividad en la industria, o ambiente más cercano a la organización, para generar conclusiones que puedan aportar importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa.

El entorno competitivo o sectorial, como se refieren en sus estudios Dess y Lumpkin⁵, consta de muchos factores particularmente relevantes para la estrategia de la empresa. En donde se incluyen a los competidores (reales y potenciales), a los clientes y a los proveedores.

El modelo a aplicar para realizar el análisis del sector se basa en los desarrollos de estudio hechos por Michel Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se tienen en cuenta las fuerzas identificadas, se amplía el número de variables y se definen, en relación con lo que explica el autor.

⁵DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G.T - Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003.

La aplicación de este modelo es basado en la metodología propuesta por Marta Pérez, que lleva a responder en forma general los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las barreras de entrada a la industria o la actividad de la empresa?
- ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores?
- ¿Qué tan intensa es la amenaza de productos sustitutos?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los compradores?
- ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en esta industria?
- ¿Están cambiando estos factores?

El análisis realizado a cada una de las fuerzas que determinan el comportamiento estructural del sector permite dar respuesta a cada uno de estos interrogantes. Estas fuerzas están integrados por:

- Competidores potenciales, cuya posible amenaza se analiza en lo referente al estudio de las barreras de entrada a la industria o actividad en cuestión.
- Competidores existentes
- Sustitutos del bien o servicio
- Compradores del bien o servicio
- Proveedores de materias primas y materiales para la producción del bien o servicio.

La respuesta al interrogante sobre los factores claves de éxito en la industria en estudio, se da a través de las conclusiones hechas en cada uno de los análisis de las cinco fuerzas enunciadas.

Concretamente, cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado específico. Precisan Dess y Lumpkin en sus planteamientos, que juntas estas fuerzas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado. El fin de este modelo es ayudar a los directivos organizacionales a decidir, evaluar, desarrollar ideas y actuar con mayor firmeza en su entorno sectorial.

Como se ilustra en el esquema⁶, es realizar una vigilancia del ambiente de una empresa, en el que se incluya el análisis de todos los elementos importantes que se catalogan como situaciones considerables. El resultado de esta actividad de análisis es tener un reporte el cual se pueda transmitir a la jerarquía corporativa para que la administración de alto nivel los use en la toma de decisiones estratégicas, porque a través de ello se están exponiendo *los factores estratégicos externos*, en los cuales reside la ventaja competitiva para responder al cambio ambiental mucho antes que la competencia.

Como resultado de esta etapa del proceso de planificación estratégica se identificarán un conjunto de amenazas y oportunidades.

3. Análisis situacional interno: Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, y de su cultura organizacional. En consecuencia, a si se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando a la empresa el análisis estratégico y conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

En relación al análisis interno Porter⁷, en sus planteamientos describió dos categorías diferentes de actividades. En la primera categoría se encuentran cinco actividades primarias ---logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio--- contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios después de la venta, por ser la categoría que guía la producción, de acuerdo a los requerimientos y necesidades del mercado. En la segunda categoría se encuentran las actividades de apoyo --compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa--- o añaden valor por si solas o por medio de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras actividades de apoyo.

4. Formulación del plan estratégico: De acuerdo a los planteamientos de Marta Pérez (1990. P. 15), el plan estratégico consiste en la formulación del direccionamiento estratégico que orientará a la empresa en el ejercicio de sus actividades bajo planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (DOFA), la formulación comprende el diseño de:

⁶WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

⁷ PORTER, Michael. Análisis interno organizacional. En: DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G.T - Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003.

- *La misión:* Se entiende como la razón de ser de la empresa.
- *Los objetivos generales:* Se refieren a los logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y comprometen el desempeño de toda la organización.
- *Las estrategias:* son acciones que marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- *Las políticas:* es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación.
- *La estructura:* es la forma que debe adoptar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

Respecto al diseño de estrategias: de acuerdo con los planteamientos de Wheelen y Hunger⁸; La estrategia corporativa es de suma importancia para la supervivencia y el éxito de una empresa. La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta una empresa en general.

1. La orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (**estrategia direccional**).
2. Las industrias o mercados donde compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (**estrategia de cartera**).
3. La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (**estrategia de sombrilla, parenting**).

La estrategia corporativa establece prioritariamente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Este postulado es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande.

Además, entre otras cosas, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de una empresa. Por medio de una serie de dispositivos de coordinación las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesiten esos recursos. De tal modo se pretende obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales. Todas las empresas, desde la más pequeña que ofrece un producto sólo en una industria hasta el conglomerado más grande que opera en

⁸WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

muchas industrias con muchos productos, deben considerar en algún momento uno o más de estos aspectos.

La **estrategia funcional**⁹ es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para así maximizar la eficiencia de los recursos. Se ocupa en esencia del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proveer una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio.

La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio principal, esto quiere decir que en la posición que la unidad de negocio desee encontrarse hacia ya deben de girar las funciones realizadas.

5. Formulación del plan operativo o implementación del plan estratégico:

Según Marta Pérez (1990. p. 15). El Plan Operativo comprende el diseño de:

- *Los programas*: Consisten en el establecimiento de objetivos específicos y el diseño de planes operativos por procesos de trabajo, por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización. La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de objetivos generales y las estrategias planteadas.
- *Los presupuestos*: corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- *Los procedimientos*: constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

El esquema del plan operativo se relaciona con el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), de acuerdo a que se debe realizar con una serie de cumplimientos de tareas obedeciendo a lo expuesto en el Plan Estratégico.

En el libro “¿Qué es el control de la calidad total?” De Kaoru Ishikawa¹⁰, se indica que el control debe organizarse con base en las siguientes seis categorías que cumplen un proceso sistémico en relación con el ciclo PHVA:

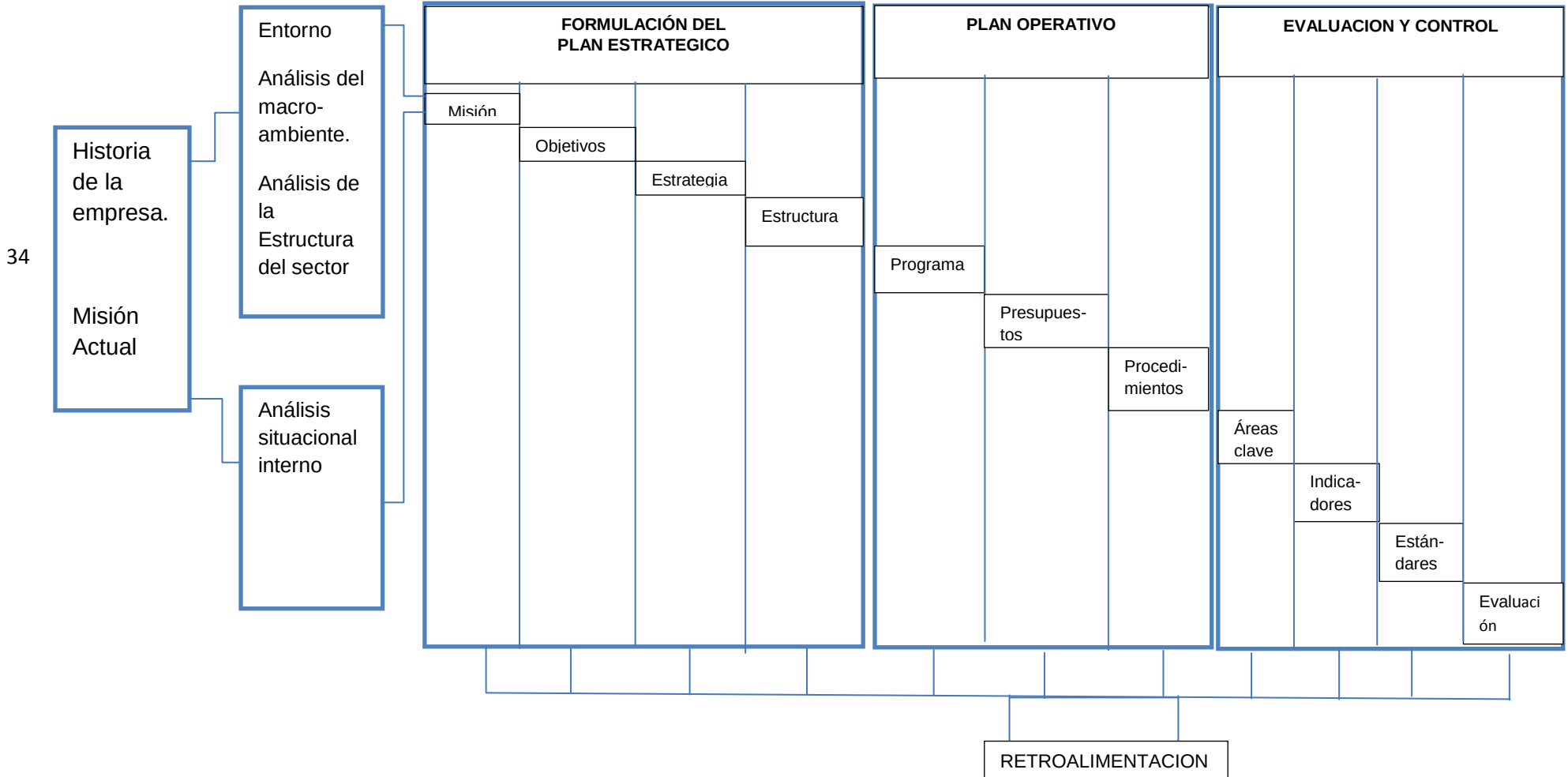
⁹WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

¹⁰ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa. Editorial Norma S.A. versión en español, 1986.

1- Determinar metas y objetivos.	}	P
2- Determinar métodos para alcanzar las metas.		
3- Dar educación y capacitación.	}	H
4- Realizar el trabajo.		
5- Verificar los efectos de la realización.	}	V
6- Empezar la acción apropiada.	}	A

En el gráfico N° 1, que se muestra a continuación se puede detallar esquemáticamente en conjunto el modelo al que se ha hecho referencia y los diferentes componentes del proceso que se propone seguir.

Gráfico1. Proceso de Formulación e Implementación del Plan Estratégico.



1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Fuentes de información. La metodología que se empleará para el desarrollo de la formulación del plan estratégico tendrá como soporte las siguientes fuentes de información:

Fuentes de información primarias

- Personal administrativo y operacional de la empresa IMK S.A.S: Se llevará a cabo una serie de entrevistas (previamente diseñadas) para conocer sus percepciones sobre la empresa y cómo ha sido su historia. Se realizarán las entrevistas a:
 - En primera instancia una entrevista al Gerente de la empresa.
 - Entrevista a la administradora.
 - Entrevista al coordinador de proyectos u operaciones.
- Conocer la opinión de los expertos sobre las oportunidades y amenazas del sector de fabricación de estructuras metálicas.
- Proveedores y clientes para estudiar las fuerzas competitivas del mercado.

Fuentes de información secundarias

- Reportes de investigaciones realizadas por grupos específicos sobre el sector de fabricación de estructuras metálicas.
- Agremiaciones y/o asociaciones del sector de fabricación de estructuras metálicas: Revisiones de los informes del sector y del mercado publicados a través de estos entes.
- Tesis de grado que aborden la formulación de planes estratégicos para el sector de fabricación de estructuras metálicas.
- Entrevistas periodísticas y Artículos acerca del sector de fabricación de estructuras metálicas.
- Registros del DANE y la Cámara de Comercio de Palmira y de la ciudad de Cali.
- Libros sobre planificación estratégica.
- Información publicada en internet acerca del sector de fabricación de estructuras metálicas, específicamente para consultar bases de datos de fuentes económicas, estadísticas y de comercio.

1.6.2 Tipo de Estudio

a. Etapa exploratoria: En ésta etapa se busca hacer un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa IMK S.A.S, enfocado en comprender precisamente como se considera la empresa en su actualidad, partiendo desde la definición de la razón de ser de la empresa, los objetivos que se esperan alcanzar en el futuro, las acciones que la organización estaría dispuesta a emprender para llegar al estado futuro deseado, y cómo organizar la estructura de la empresa para ello.

Consiste también en analizar las causas de ese estado actual y por último, en analizar internamente las capacidades, competencias y recursos con los que cuenta la empresa para apoyar a la creación de esa estructura.

b. Etapa descriptiva: En esta etapa se busca reconocer y establecer las diferentes características del sector de fabricación de estructuras metálicas a nivel nacional y específicamente en el Valle del Cauca, y así determinar las fuerzas competitivas del mismo.

1.6.3 Método de Investigación

a. Deductivo: En el análisis del comportamiento estructural del sector se realizará una revisión de los estudios realizados sobre el mismo, a partir de ello se plantearán conclusiones que permitirán la clasificación de las fuerzas competitivas del sector.

b. Observación: A partir de visitas a la empresa se analizará los procesos de trabajo, la estructura organizacional y su cultura, para detallar de manera precisa los puntos débiles y fuertes que la empresa IMK S.A.S, que presenta en la ejecución de sus procesos, infiriendo de esta manera las ventajas y desventajas internas competitivas que pueden mejorar el rendimiento operacional de la empresa si se siguen manteniendo (las ventajas) o por el contrario si se mejoran esas brechas (desventajas).

Como consecuencia, se obtendrán conclusiones sobre el estado actual de la empresa y que elementos serán indispensables para la formulación del plan estratégico de la empresa.

c. Inductivo: Se realizará un estudio situacional interno de las capacidades, competencias y recursos de la empresa, para así confrontar lo encontrado con los fundamentos teóricos al respecto, y poder tal vez proponer a la empresa una aplicación de estas teorías

1.6.4 Técnicas de Investigación

a. Cuantitativas:

- **Investigación observacional:** Se pretende analizar el comportamiento de compra de los clientes y/o constructoras, y cómo funciona la dinámica del mercado.

b. Cualitativas:

- **Entrevista de profundidad:** de forma continua se realizarán entrevistas con guías para conocer la opinión del gerente o administradora sobre las estrategias que se formulen.
- **Conversaciones con el personal en general:** se pretende escuchar las percepciones de todos los colaboradores de la empresa IMK S.A.S.

1.7 NOMBRE DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL PROCESO

En el proyecto de “Formulación de un **PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA IMK S.A.S PERIODO 2011- 2015**” se conformará el siguiente equipo de trabajo:

- Líder de la investigación: Alvaro Javier Otálora.
- Director del proyecto: Profesor Benjamín Betancourt Guerrero.
- Equipo directivo (Gerente y administradora) de IMK S.A.S: Duberly Mosquera y María Albenis Cifuentes.

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa IMK S.A.S se encuentra ubicada en la Parcelación Industrial la Dolores, Municipio de Palmira en la dirección Calle 3 Transversal 3 – 200.

La empresa I.M.K S.A.S se dedica al diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y puentes grúa, que es considera su actividad. Cuenta con una larga trayectoria que comienza en la ciudad de Cali en el año 1990 con la compañía IEMECA, con la participación de cuatro amigos en los que se encontraba el ahora actual Gerente de IMK S.A.S, debido a que fue el único que continuo con la empresa; motivados por aprovechar las habilidades y capacidades técnicas adquiridas en su tiempo como operarios en este sector. En el año 1995 se constituye en una sociedad Ltda., y cambia su nombre a I.M.K Ltda. En el año 2011 la compañía cambia su razón social convirtiéndose en I.M.K S.A.S, menciona su administradora que por motivos de beneficios en cuestión de impuestos, protección en las responsabilidades en cuanto a terceros y que permite mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios principalmente económicos.

- La empresa se inició con un capital social de \$50.000.000.

2.1 Sus principales productos son el cálculo, diseño, fabricación y montaje de:

- Puentes grúa
- Estructuras metálicas
- Cubiertas
- Escaleras
- Carpintería metálica en general

La Línea más reciente de la compañía es la comercialización de equipos electromecánicos para elevación marca *HYUNDAI HOIST*, sistemas de electrificación para equipos móviles, sistemas de pesaje electrónicos y sistemas de control inalámbrico para todo tipo de puentes grúas. A demás, alquila andamios y formaletas metálicas especiales.

Su constitución jurídica es Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S).

Actualmente la empresa maneja un volumen de ventas, en un promedio de \$208 millones mensuales.

El personal ocupado por la empresa es de 62 personas, que están dentro de su nómina repartidos de la siguiente forma:

- 15 en el área administrativa.
- 47 en el área operacional.

Aunque en temporada alta de fabricación, se dispone alrededor de 80 personas, bajo modalidad de contratos por obra terminada.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

2.2.1 Misión

“Somos una empresa fabricante de estructuras metálicas y puentes grúa. Nuestro grupo humano, fundado en principios de responsabilidad, solidaridad y cooperación, enfoca sus esfuerzos para generar la mayor satisfacción a nuestros clientes, mantener una relación cercana con nuestros proveedores y brindar cada vez mejores condiciones y oportunidades a nuestros trabajadores. Fomentando así, el bienestar y el desarrollo de las personas dentro y fuera de la organización.”

2.2.2 Visión

“Constituirse en el 2013 en una de las empresas más representativas en la fabricación y montaje de puentes grúa y estructuras metálicas de Colombia.”

2.2.3 Política de calidad

IMK S.A.S. Se compromete a lograr la satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de su Sistema de Gestión de Calidad, el cual permite ofrecer productos de calidad y garantiza un personal competente que propende por el cumplimiento de los requisitos del cliente.

2.2.4 Objetivos de Calidad

- ✓ Lograr la satisfacción del cliente
- ✓ Ofrecer un personal competente

- ✓ Logro de objetivos de la empresa
- ✓ Mejoramiento continuo

2.2.5 Filosofía empresarial

En I.M.K. S.A.S, somos conscientes de que la confianza depositada por el cliente en nuestra compañía ha de ser correspondida de la mejor manera posible.

Ofrecerle calidad en todo lo que hacemos y en todo momento es la mejor respuesta que podemos dar.

2.3 SERVICIOS

Diseño y calculo

Estructuras, Cubiertas y Cerramientos por medio de programas de última generación y profesionales del área.

Fabricación y montaje

Siguiendo todas las normas y controles de Calidad con el fin de dar todas las Garantías y Confiabilidad.

El proceso de Fabricación y Montaje es constantemente controlado por el personal técnico, que vigila la perfecta realización de todos los trabajos.

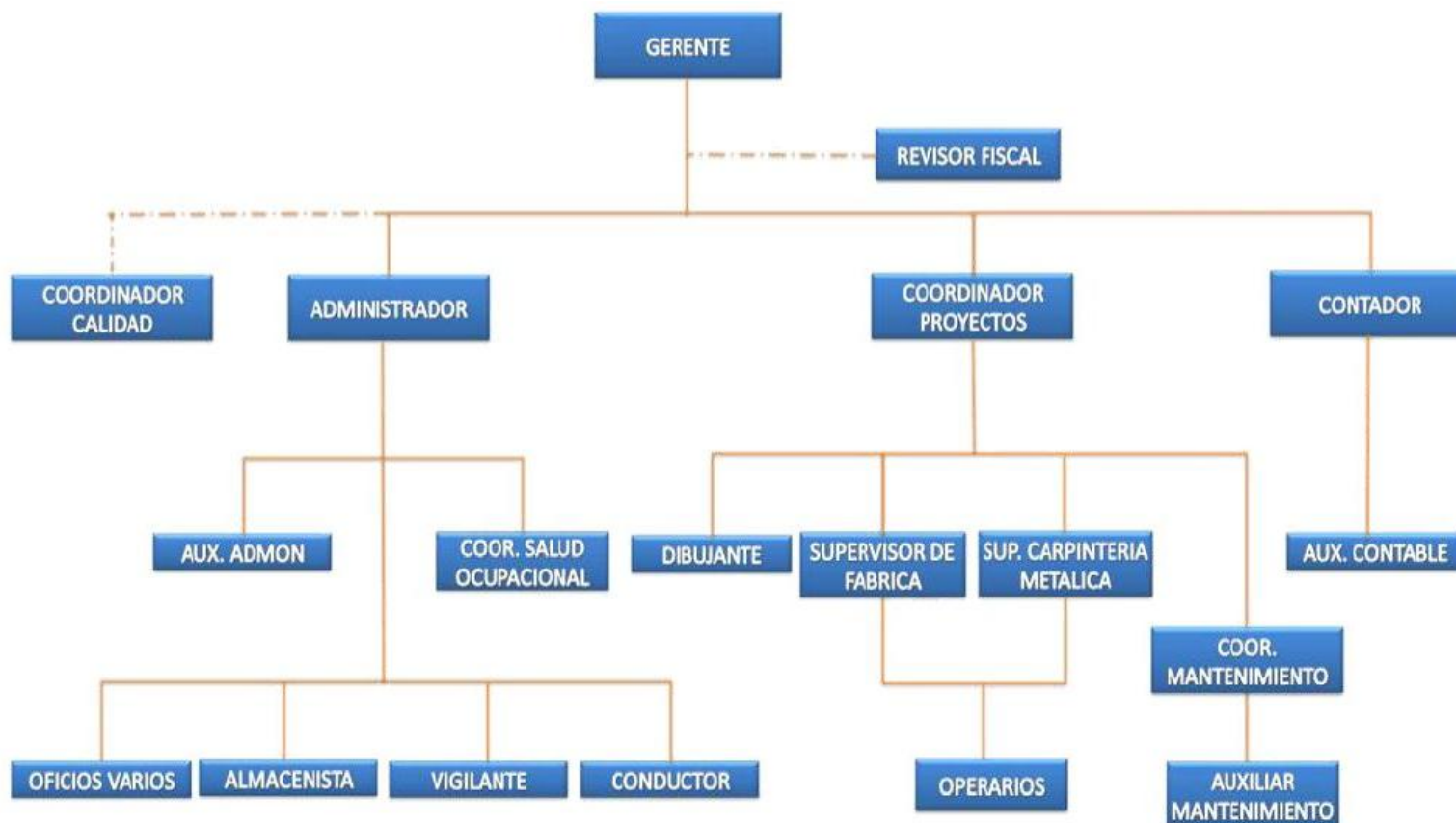
Se llevan a cabo controles de soldaduras, pinturas, uniones, etc.

También se cuida que todos los soldadores estén debidamente calificados para cada operación a realizar. Estos controles garantizan la Calidad demandada haciendo que nuestros clientes queden plenamente satisfechos y vuelvan siempre a confiar en nosotros.

Asesoramiento

El cliente encontrará un equipo humano dispuesto a atenderle en todo lo que este necesite, un asesoramiento eficaz y cercano.

Gráfico 2. ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL ACTUAL



Fuente: Documentos de Gestión IMK S.A. 2011.

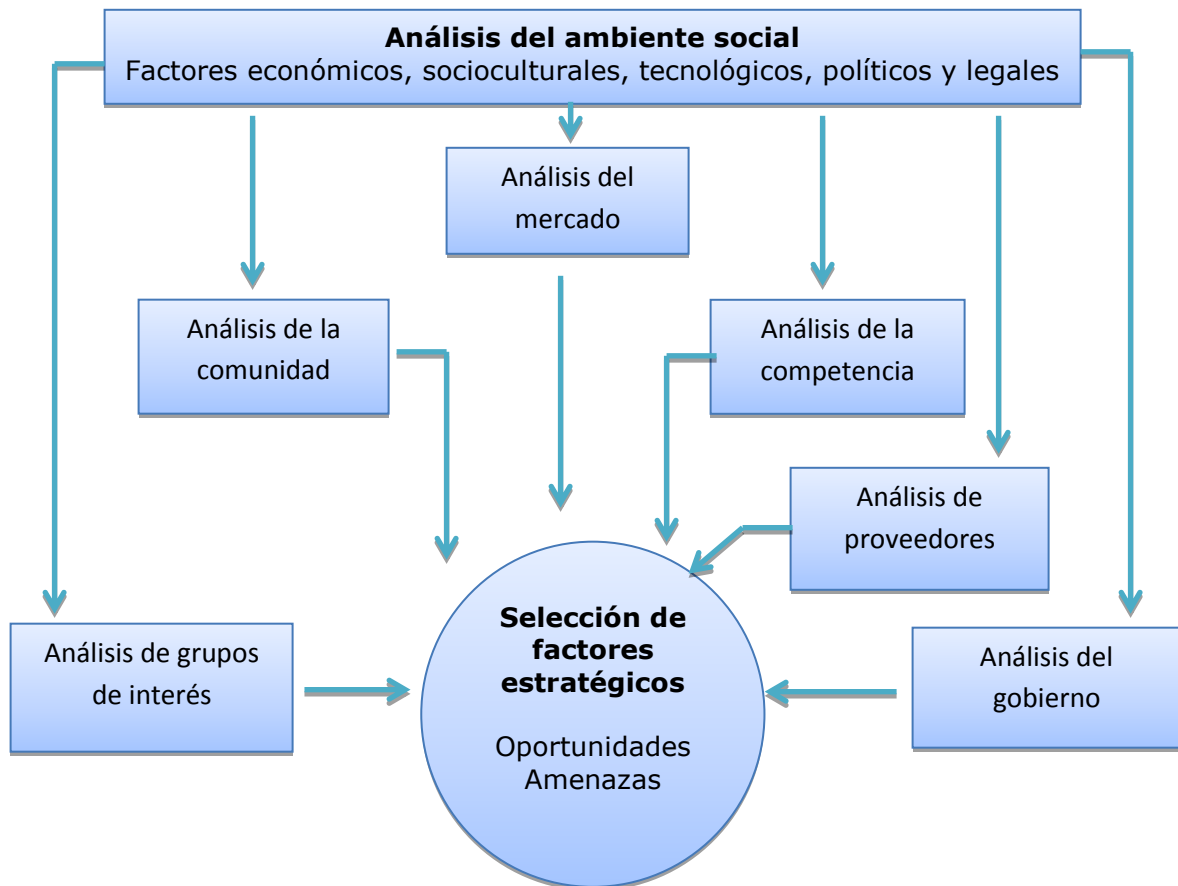
Gráfico 3. MAPA DE PROCESOS



Fuente: Documentos de Gestión IMK S.A.S. 2011.

3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Gráfico 4. Esquema de análisis del ambiente externo



Fuente: WHEELLEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

Lo que se busca fundamentalmente con este sistema de planeación es que la empresa IMK S.A.S contemple el grado de respuesta a su medio ambiente presente y futuro, y que tenga una visión mucho más amplia de todos los cambios y tendencias que ocurren en cada uno de sus entornos.

Por tal motivo, se hace pertinente la revisión y análisis de cada uno de los entornos al detallar el grado de implicación que pueden tener cada una de estas fuerzas externas en el sistema de la empresa, bien sean ya positivas en la consideración de oportunidades para poder explotarlas, o negativas consideradas como las amenazas en donde se tienen que estructurar una serie de medidas preventivas que garanticen la estabilidad de la empresa.

En el mismo contexto, la implementación de una Planeación Estratégica permitiría para la empresa IMK un mejoramiento general de sus procesos organizacionales al tener en cuenta los diferentes factores ambientales, por lo que se podría esquematizar el modo de funcionamiento de la empresa de acuerdo a sus entornos. También se exponen con el análisis del macroambiente, el nivel competitivo en el que se pueden encontrar muchas empresas de la misma clasificación (Tamaño), que en este caso serían la mediana empresa, y a su vez el análisis detallado de su sector del cual se pueden aprender o aplicar nuevas técnicas, procedimientos o tareas que ayudarían al rendimiento de la misma, por tal motivo se realiza un estudio de las empresas más representativas del sector de fabricación de estructuras metálicas. De esta manera se lograría una estructura organizacional coordinada y con el nivel de respuesta requerido para la atención de sus clientes institucionales (constructoras).

Para realizar el pertinente análisis del macroambiente, se describirá de manera general los siguientes entornos:

- ✓ Demográfico.
- ✓ Económico.
- ✓ Social.
- ✓ Político.
- ✓ Cultural.
- ✓ Jurídico.
- ✓ Tecnológico.
- ✓ Ecológico.

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

La empresa IMK S.A.S al tener como misión la fabricación de estructuras metálicas, que se considera un producto metálico de uso estructural de utilización industrial en particular del sector de la construcción para la realización de edificaciones, viviendas y obras civiles, hace que las constructoras se han su mercado objetivo que se considera de tipo institucional, bien sea por contratación directa o por medio de las empresas que obtendrán el producto final (Obra).

De acuerdo con lo anterior el estudio del entorno demográfico para caracterizar y cuantificar los mercados de los productos de la empresa IMK S.A.S y la determinación de las tasas de crecimiento de este mercado, hace que se centre el análisis en los resultados publicados del número de operadores y las actividades realizadas en el sector de la construcción y que se estiman como clientes y clientes potenciales.

Según el informe especial de DBK: “Construcción en Colombia”, las previsiones de desarrollo de la actividad constructora en Colombia auguran un comportamiento expansivo a corto plazo, bajo un contexto de aceleración del crecimiento económico y notable potencial del avance de los mercados de obra civil y edificación residencial. Debido al crecimiento del negocio se ha impulsado la entrada al sector de nuevos operadores, las cuales ya se ubicaban por encima de 15.000 en el 2009.

Se mencionó igualmente en el informe, que tras el débil crecimiento que registro el sector de la construcción en el 2010, la producción se recuperaría previsiblemente en el 2011 reflejando el tono dinámico que ha caracterizado su evolución en años anteriores, y manteniendo el apoyo a la economía nacional ya que es un sector que influye en el desarrollo de otros sectores, considerado de tal manera por el gobierno nacional dentro de las cuatro locomotoras. Estimándose un crecimiento en términos nominales alrededor del 15%, tendencia que se mantendrá en 2012.

Se prevé que en el mercado de edificación, el segmento residencial ofrece las mejores perspectivas de crecimiento, existiendo factores impulsores a corto plazo, como la reducción de la carga financiera de los hogares, que permitirá que su capacidad adquisitiva aumente para poder obtener una vivienda y la política pública de subsidios, que se añaden al déficit de viviendas que se registra en el país y la tendencia de incremento en el número de hogares, en base a los resultado del DANE¹¹.

En relación, al Índice de Costos de la Vivienda, se muestra que la variación acumulada a junio en Cali es inferior al total nacional, Medellín, Bogotá y algunas ciudades del Caribe; por tal motivo, en Cali, el precio de la vivienda nueva se mantiene relativamente estable, lo cual hace que se configure como una ciudad interesante para invertir en vivienda, por las perspectivas de valorización a futuro.

Por su parte, la actividad de obra civil, que no es considerada dentro de la empresa IMK S.A.S como una actividad que demande sus productos de manera directa, no obstante, de que se trate de la realización de productos metálicos, ejemplo la estructura de puentes viales. Se verá impulsada por los planes públicos de compensación de los daños ocasionados por las lluvias en la red vial, así como por los proyectos de construcción de nuevas infraestructuras de transporte, que tendrán un efecto dinamizador del sector, sobre todo en los principales centros económicos del país: Bogotá, Cali y Medellín.

¹¹DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Indicadores económicos alrededor de la construcción. Comunicado de prensa. I trimestre de 2011.

En relación con la composición de la población Colombiana, entre el año 2010-2015, se proyecta haya una población en edad de trabajar en promedio de 870.000 habitantes (18 años de edad). En cuanto, a la composición por educación los niveles de Básica Secundaria y Media presentaron una contribución positiva de 1,6 puntos porcentuales de crecimiento en los niveles educativos en el 2010. En el ámbito de la Educación Superior, en 2010 la Región pacífica registro una matrícula de 213.833 estudiantes, lo que represento una tasa de cobertura de 28%, porcentaje inferior al alcanzado a nivel nacional en el mismo período (37,1%), el cual represento los 1'674.420 estudiantes matriculados en el país. Se ha proyectado ampliar la cobertura con 96.985 nuevos cupos en los próximos 4 años.

Respecto, a los registros del mercado laboral en Colombia con mayor precisión, en julio de 2011, con base en los estudios investigativos del DANE (Departamento Nacional de Estadísticas)¹² la variable presento los siguientes números, la población ocupada en el total nacional fue 19.748 miles de personas, registrando una variación al año anterior de 4% (Ocupados 2010: 18.985); la población desocupada presento en el 2011 una reducción a 2.581 miles de personas, equivalente a un -6,1% al pasar de 2.748 miles de personas en 2010 y la población inactiva 12.941 miles de personas que también se redujo su nivel en un -0,5% al compararse con el año 2010 en el que se registraban 13.005 miles de personas inactivos.

Las poblaciones subempleadas subjetiva y objetiva fueron 7.043 y 2.791 miles de personas, que presentaron variaciones al año anterior en -5,3 y -0,9 por ciento respectivamente, al compararse con las cifras del año anterior de 7.435 miles de personas (subjetivo) y 2.816 miles de personas (Objetivo).

Cuadro 1. Análisis de entorno demográfico

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Mercado Industrial de la Construcción.	O				x
Tasa de crecimiento de la población.	O			x	
Composición de la población grupos de edad y sexo.	O			x	
Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada.	O			x	

Fuente: Autor del proyecto

¹² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares. Julio de 2011.

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

La economía mundial se ha caracterizado por la implementación de medidas por parte de los países para atenuar los efectos de la crisis financiera iniciada en Estados Unidos tres años atrás. Los mercados financieros han mostrado una recuperación importante. El ritmo de la recuperación económica ha sido diferente en cada una de las regiones, al presentarse diversas intervenciones de cada uno de sus agentes políticos y económicos para estabilizar y mejorar la situación.

La coyuntura actual muestra a los emergentes liderando la senda de recuperación, de acuerdo con los informes económicos de instituciones especializadas (InterBolsa S.A., Comisionistas de Bolsa)¹³. Mientras las economías desarrolladas se mantienen rezagadas, sin la posibilidad de imponer sus decisiones y enfocándose, en mayor medida, a los asuntos internos en sus respectivos países, ejemplo de ello la zona euro que están tomando como medida la aplicación de las políticas expansionistas como lo sucedido con el país de Grecia en donde su sistema financiero en los últimos meses ha enfrentado un colapso, y unas de las medidas de salvación ha sido la inyección de capital.

Los gobiernos de países desarrollados han enfocado sus decisiones en la intervención monetaria para controlar los efectos de la tasa de cambio en sus respectivas economías, causando en el último año (2010) lo que se ha denominado como “La Guerra de Divisas”. Colombia no es la excepción, con constantes presiones de apreciación del peso, contrarrestada en cierta forma por intervenciones locales (Gobierno y Banco de la República) se percibe una tasa de cambio en el rango \$1,700-\$1,800 para el final de 2011.

Analizando el contexto local, la economía colombiana ha mostrado una recuperación positiva desde 2009. Las acciones realizadas por parte del Banco de la República y Gobierno generaron una situación propicia para la recuperación. En general, la mayoría de los sectores, tanto por el lado de la oferta como la demanda, han presentado crecimientos, evidenciando un país en recuperación. Debido a esto, los retos para mantener un crecimiento sostenido local, en un entorno de incertidumbre internacional son importantes. Por lo tanto, gran parte de la recuperación ha dependido de la evolución de factores tanto internos como externos.

De acuerdo con las calificadoras de riesgo, la buena forma en que el país afrontó la crisis y ha manejado la política monetaria y macroeconómica durante la post-crisis ha puesto a Colombia en los ojos del mundo como un país seguro para invertir.

¹³DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. InterBolsa S.A., Comisionista de Bolsa.

La economía colombiana, debe aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento que se están forjando debido a la movilidad de capitales e inversiones hacia las economías emergentes. Con el nombramiento de Colombia en el grupo de los CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía, y Sudáfrica), el boom minero y el aumento de los tratados de libre comercio, es significativo que el país continúe con políticas económicas en pro del crecimiento para dejar atrás las décadas de rezago que ha vivido la nación y explotar en buena forma la capacidad productiva con la que cuenta el país.

La economía mundial continuó su proceso de recuperación en el año 2010. Éste fue liderado por los emergentes, mientras las economías desarrolladas, en medio de intensos asuntos internos que impactaron sus mercados, se mantuvieron rezagadas. En los próximos años, dicha tendencia permanecerá dándole continuidad a un reordenamiento económico mundial. Según lo planteado, la “Nueva Normal” definida por PIMCO (Pacific Investment Management Company), en los próximos tres a cinco años el mundo será testigo de una transformación sistémica, donde las economías emergentes liderarán la economía, desplazando a las denominadas potencias a un segundo plano.

Se establece que, “teóricamente” los países con grado de inversión son menos vulnerables a enfrentar crisis, o logran sortearlas con menores deterioros en su estructura macroeconómica, es muy positivo el hecho de que Colombia figure en el grupo de los países que presentaron crecimiento durante la crisis económica mundial (2008 -2009), por tal motivo sea puesto en mira de los inversionistas, al mejorar su grado de inversión.

El Banco de la República¹⁴ manifestó a través del informe de inflación a junio de 2011, que de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el primer trimestre de 2011 el PIB colombiano creció 5,1% en términos anuales y 1,9% con respecto al cuarto trimestre de 2010. Igualmente público que el PIB durante todo 2011 alcanzaría un crecimiento entre 4,5% y 6,5% (el anterior intervalo previsto estaba entre 4,0% y 6,0%). Además, apoyado por el balance de riesgos donde la senda señalada como más probable se ubica un poco por encima del punto medio de dicho intervalo.

¹⁴BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de inflación junio 2011 –Presentado por el equipo técnico a la Junta Directiva, para su reunión del 29 de julio de 2011. Bogotá, D. C., Colombia.

Respecto a las proyecciones para 2012, los escenarios considerados por el Banco de la República no prevén grandes cambios en las condiciones externas e internas que afecten el crecimiento en 2011. Sin embargo, el Banco postulo que durante este estudio eran evidentes los riesgos a la baja en el contexto externo debido a las señales recientes sobre el debilitamiento del crecimiento mundial. Por tanto, si bien para 2012 se estima un crecimiento dentro del intervalo de pronóstico igual al que se tiene para el presente año (entre 4,5% y 6,5%), predominan sobre este los riesgos a la baja.

Cuadro 2. Análisis del entorno económico

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.	O				x
Inflación, la variación mensual en la inflación esperada.	A		x		
Índice de precios al productor.	A		x		
Estructura temporal de los tipos de interés.	A	x			
Nivel de empleo del sector siderúrgico y metalmecánico.	O			x	
La producción económica del sector de industria de la manufactura.					x
Balanza comercial.	A	x			
Tasa de cambio del peso frente al dólar y tasa de cambio frente a otras monedas (Yuan Chino).	O			x	
Cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.	A		x		
Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las de su cadena productiva.	O				x
Acuerdos e integraciones económicas.	O			x	

Fuente: Autor del proyecto

3.3 ENTORNO SOCIAL

El entorno social, desde el punto de vista de fuerza o mercado laboral, evidencia un nivel positivo, de acuerdo a estudios más recientes, realizados por la cámara de Fedemetal – ANDI en el sector siderúrgico y metalmecánico, en su informe de la cadena de valor siderúrgica y metalmecánica¹⁵, en base a datos de costos laborales y mercado laboral, que inciden en el comportamiento de la empresa IMK S.A.S. A demás, se tiene en cuenta información descrita de los indicadores de desarrollo social.

Los costos laborales, que se definen como la suma de los sueldos y salarios más las prestaciones sociales, se registró en los estudios descriptivos que a nivel nacional y en toda la cadena del sector siderúrgico y metalmecánico se evidencio un incremento del 18% en el año 2010, igualmente los productos elaborados de metal presentaron un valor en el mismo periodo del USD\$239 millones, exponiendo así una variación del 18%, en línea al sector y nivel nacional.

La estructura del costo laboral del sector siderúrgico y metalmecánico a 2010, fue del 58% sueldos y salarios, y 42% prestaciones sociales.

La participación de ingresos generados a la fuerza laboral del país por parte del sector siderúrgico y metalmecánico, equivalió en el 2010 al 14.55%, e igualmente en el mismo periodo el ingreso promedio disponible ofrecido por la cadena siderúrgica y metalmecánica a su fuerza laboral fue de USD\$142 millones. Se puede prever que a corto y mediano plazo los costos laborales continúen una tendencia alcista debido al crecimiento productivo de la industria de la construcción que jalona al sub-sector en estudio, en cuanto a la demanda de mayores productos elaborados de metal ejemplo las estructuras metálicas, por esta razón el aprovechamiento de la capacidad instalada mejoraría, incluyendo a la vez mayor personal que esencia serian operarios.

Por el lado del empleo, la industria bajo análisis ha mostrado una modesta tasa de crecimiento entre el 2000 y 2010 del 21%. El máximo número de personal ocupado se alcanzó en el 2007, con la recesión cayó hasta el 2009 y mostró una recuperación del 1.3% en el 2010.

El sub-sector de productos elaborados de metal reporto que el empleo ofrecido en el 2010 tuvo un crecimiento del 1.8% respecto a lo registrado en el 2009.

¹⁵ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI).Estudio sobre la cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. Cámara de Fedemetal. 2011.

En base al estudio de la Cámara de Fedemetal, de acuerdo a su muestra de investigación, el 66% de las empresas, en el presente año (2011) aumentaron su personal y de igual manera ése mismo 66% de empresas tienen proyectado vincular más personal en el curso del año, debido a la recuperación que ha tenido el mercado de la construcción, en especial de infraestructura industrial, comercial, minera y vial.

En general, se aprovechan adecuadamente los recursos, como mano de obra, en el subsector de fabricación de productos elaborados de metal, a través de los sistemas de contratación que se utilizan, que son propios de empresas que trabajan por proyectos. Cuentan con una planta de personal fija que atiende los procesos principales de la producción y subcontratan directa o indirectamente cuadrillas de operarios para operaciones de ensamble y/o acabado.

Las situaciones de aprovechamiento de los recursos, como mano de obra, se puede deducir que se hacen bajo la utilización óptima de la capacidad instalada, desde el planeamiento o concepción técnico-productiva, del objeto del diseño y racionalización y disminución de los costos de inversión a través del diseño del producto.

En cuanto al desarrollo social, de acuerdo a un anuncio de la ministra de vivienda, ciudad y territorio, **Beatriz Uribe Botero**, el 19 de octubre de 2011, se da a entender que esta variable va por buen camino en su ejecución de los programas, habiéndose invertido ya 384 mil millones de pesos, de un total de 757 mil 400 millones, asignados a esta cartera para el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social y vivienda de interés prioritaria en el 2011. Esto se debe, principalmente, a la gestión realizada por el Programa de Reubicación Nacional de Vivienda que se está desarrollando en conjunto con el Fondo de Adaptación, en la asignación de subsidios a la población desplazada y a los beneficios de las cuentas de Ahorro Voluntario Contractual del Fondo Nacional del Ahorro.

El proyecto de infraestructura de las 21 mega-obras para la ciudad de Cali, referente a la política de gobierno del alcalde **Jorge Iván Ospina** como iniciador, promete un crecimiento de la ciudad social y económico, por la oportunidad de empleo que se genera en el desarrollo de cada una de las obras como la demanda de fuerza laboral - personal de construcción e ingenieros, aumento de la producción en la industria metalmecánica, apertura de nuevos negocios, la regulación de la movilidad, con efectos positivos sobre el cuidado del medio ambiente (rápido desplazamiento, menos contaminación) y un mejor aspecto de los espacios públicos para la ciudadanía y los visitantes. La aplicación de los proyectos está específicamente orientada a cuatro puntos:

- Ampliaciones viales.
- Espacio público.

- Ciudadelas Educativas.
- Intersecciones viales.

Actualmente, se publicó en la página web de la ciudad, un artículo relacionado con la gestión del médico **Rodrigo Guerrero Velasco** actual alcalde que continua con los proyectos, a través del secretario de Infraestructura y Valorización de Cali, Miguel Antonio Meléndez Carvajal, que el recaudo cercano a los 12.422 millones de pesos por concepto de la contribución por valorización en el mes de marzo de 2012, es la cifra más alta captada en un mes dentro del proceso de megaobras, en la capital del Valle.

“Finalmente, dijo el Secretario de Infraestructura y Valorización del Municipio, que hasta el momento los caleños han contribuido para el avance de las megaobras, con un total de más de 331.348 millones de pesos.”

Cuadro 3. Análisis del entorno social

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Nivel de ingresos del sector siderúrgico y metalmecánico.	O				x
Mercado laboral.	O			x	
Nivel de formación (Educación).	A		x		
Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal.	A		x		
Desarrollo social en obtención de vivienda e infraestructura.	O				x

Fuente: Autor del proyecto

3.4 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político, está íntimamente ligado con dos aspectos más, que son la economía y la sociedad, juntos propenden el funcionamiento de un Estado, de modo tal que uno de ellos que funcione mal, incide en los otros de alguna forma, esencialmente de forma negativa.

El fomento de impulsión del sector económico, a través de la aplicación de políticas coyunturales, está siendo tarea de aplicación por el gobierno, para mejorar la rendición productiva del país y propender crear alianzas estratégicas con grandes potencias económicas, que generaría entre uno de sus resultados, un mejor entorno social de paz; de acuerdo al documento CONPES (Consejo Nacional de Políticas Económicas y Sociales) 3527¹⁶.

¹⁶CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (CONPES). Política Nacional de Competitividad y Productividad. Bogotá D.C., 23 de junio de 2008.

En base a los resultados de los estudios de investigación realizados por el **DANE**, en sus Encuestas sobre el Ambiente y Desempeño Institucional Nacional -EDI-¹⁷ y sobre el Ambiente y Desempeño Institucional Departamental -EDID-¹⁸, en las cuales la información se presenta en términos de favorabilidad de las respuestas obtenidas en las encuestas, que permiten que los resultados se calculen en dos indicadores principales que muestran un diagnóstico general de la administración pública nacional y territorial.

Los dos indicadores que regulan las investigaciones son los siguientes. El primero se ha denominado **ambiente institucional** el cual mide la disposición de la entidad para seguir reglas, ejecutar políticas y administrar recursos en el cumplimiento de su misión institucional. El segundo indicador es el de **desempeño institucional**, que mide la capacidad que tiene la entidad para adoptar un modelo de gestión pública por resultados, informar sobre su gestión e incentivar a sus servidores.

En el entorno nacional, la situación política en el indicador de *ambiente institucional*, registro un incremento de 4,1 puntos porcentuales en la percepción favorable de los funcionarios para el periodo 2009 - 2010, al pasar respectivamente de 72,7% a 76,8%.

La percepción favorable de los funcionarios en el año 2010, medida a través del indicador de *desempeño institucional*, presento un incremento de 2.4 puntos porcentuales con respecto al año 2009, al pasar de 73,9% a 76,3%.

El 82,1% de los funcionarios se encontró de acuerdo con que la estrategia que más contribuyó a mejorar el desempeño en sus entidades fue la implementación de normas de certificación de la calidad.

En el entorno departamental del Valle del Cauca, la situación política en el indicador de *ambiente institucional*, presento un incremento en el porcentaje de favorabilidad por la gobernación sobre su ambiente institucional entre 2009 – 2010 de 3.9 puntos porcentuales, pasando de 61.3% en 2009 a 65.2% en 2010. Se ubica de acuerdo a los estudios estadísticos en el puesto 26.

Para el indicador de *desempeño institucional*, el departamento, se presentó un incremento en el porcentaje de favorabilidad por la gobernación sobre el desempeño institucional entre 2009 – 2010 de 0.9 puntos porcentuales, pasando de 60.6% en 2009 a 61.5% en 2010. En cuanto a este aspecto se encuentra en el puesto 28.

¹⁷DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional -EDI-Bogotá, D. C., octubre de 2010.

¹⁸DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental -EDID- Bogotá, D. C., octubre de 2010.

Respecto a la percepción favorable ante el indicador de *prevención de prácticas irregulares*, en el departamento, el crecimiento del porcentaje de favorabilidad para la gobernación sobre este aspecto entre el 2009 – 2010 es de 1.1 puntos porcentuales, pasando respectivamente de 59.8% en 2009 a 60.9% en 2010.

Igualmente, el indicador de *planeación del desarrollo y participación ciudadana*, que se puede considerar como el más importante al permitir conocer la percepción de los servidores públicos territoriales respecto a la participación ciudadana en los planes y programas que desarrollan sus entidades, así como por la importancia que tiene ésta para la administración territorial. En el departamento, se registró una disminución del porcentaje de favorabilidad en su gobernación sobre la planeación del desarrollo y participación ciudadana entre 2009 – 2010, de -1.7 puntos porcentuales, pasando de 61.4% en 2009 a 59.7% en 2010.

En cuanto a los gremios, que mantienen una relación con el sector metalmecánico, y específicamente con el subsector de fabricación de productos metálicos, que influyen o intervienen activamente de este modo en las actividades de la empresa, se encuentran la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) en la que está vinculada **la Cámara de Fedemetal**, gremio primordial de enfoque, además el Instituto Latinoamericano del Fierro y el Acero (ILAFA) y la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI).

Cuadro 4. Análisis del entorno político

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Análisis de la situación política a nivel nacional y regional, y su incidencia en el desarrollo de la empresa.	O			x	
Políticas Institucionales del Estado y sus Instituciones.	A		x		
Política de competitividad y productividad. (Política del Estado)	O				x
Gremios y grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa.	O				x
Política monetaria.	O			x	
Política arancelaria.	A	x			

Fuente: Autor del proyecto

3.5 ENTORNO CULTURAL

El entorno cultural, es otra dimensión importante del macroambiente de las organizaciones. Su importancia es tal en la época actual que muchos proyectos que se consideran en su inicio como exitosos terminan fallando si no se comprenden, aprecian o analizan los valores y el comportamiento de la población que circunda la organización, que en el caso de este subsector se enfoca en el mercado institucional y los trabajadores.

Las preferencias por la construcción en concreto en Colombia sigue siendo alta, o sea hay poca cultura colombiana para construir en acero, por lo que puede suceder, que se monopolice la construcción hacia el concreto solamente.

Los patrones de comportamiento del gremio de las empresas metalmecánicas en el país, se encuentran enfocados en la promoción de la libre empresa, búsqueda de la competitividad, la capacitación de su mano de obra, la internacionalización entre otros aspectos.

El sector de la construcción ha presentado crecimientos significativos, debido a la demanda de su mercado, que hace se mantenga una venta constante de viviendas y edificaciones, gracias al nivel de precios estables que ofrecen los indicadores de costo de la vivienda, que han permitido la adquisición sin contra tiempos de estos bienes raíces. Se tiene en cuenta la descripción del mercado de la construcción por la relación indirecta que presenta con el subsector de estructuras metálicas, entendiendo que cuanto más las personas adquieran viviendas nuevas, el sector de la construcción puede necesitar más estructuras metálicas.

Cuadro 5. Análisis del entorno cultural

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Preferencias del mercado institucional constructor.	A		x		
Patrones de comportamiento del gremio.	O				x
Preferencias y gustos de los individuos (mercado de la industria constructora).	O			x	
Importancia del trabajo.	O			x	

Fuente: Autor del proyecto

3.6 ENTORNO JURÍDICO-LEGAL

El entorno jurídico-legal, se constituye bajo normas jurídicas de diferente índole, como de carácter comercial, penal, laboral, civil y fiscal, originarias de la misma constitución política que influyen de manera general en todas las empresas, teniendo en cuenta a la empresa IMK S.A.S. Hay que aclarar que la influencia de las distintas normas puede ser directa o indirectamente para las empresas, bien sea ya con el fin de dar protección o imponer restricciones, exaltando que las organizaciones necesitan del derecho para su funcionamiento y sus relaciones externas.

En primera instancia se encuentra las normas jurídicas del código de comercio que son el punto de partida para la realización de actividades mercantiles, en el que se hacen referencia en sus diferentes libros a los comerciantes y los asuntos de comercio. Los actos, operaciones y empresas mercantiles en el cual se enuncian las empresas de fabricación, transformación, manufactura y circulación de bienes, y las empresas de obras o construcciones, reparaciones, montajes, instalaciones u ornamentaciones, estas actividades mencionadas hacen también parte activa de las políticas públicas para fomentar su desarrollo a través de pertinentes leyes. Además el código de comercio, expone las sociedades comerciales describiendo la constitución gerencial y administrativa, y su correspondiente funcionamiento.

Para la consecución de una actividad comercial es necesario casi en todos los casos, la participación de personas que laboren para ejecutar la misión que tienen las empresas, por tal motivo se aplica una legislación laboral que propende la protección, beneficios y restricciones hacia los empleados.

La legislación laboral contiene temas como las modalidades de contrato, terminación del contrato de trabajo, salarios, jornadas de trabajo, accidentes de trabajo y enfermedades, calzado y overoles para trabajadores e higiene y seguridad en el trabajo, que para las empresas de este sub-sector y en especial para IMK S.A.S., son normas judiciales que se deben de tener correctamente entendidas y aplicadas, para garantizar el óptimo desempeño de todos sus colaboradores, que a su vez genere un mejor rendimiento competitivo.

La legislación penal que se establece en el Código Penal, en donde algunas de sus normas reglamentan el comportamiento de los comerciantes e imponen sanciones penales a delitos como el enunciado en el **título X: Delitos contra el Orden Económico Social**¹⁹, ejemplo como el que se refiere en su **artículo 238 violación de reserva industrial**, y además también se tienen en cuenta las

¹⁹COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 599. (24 de julio del 2000) Por la cual se expide el Código Penal. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2000. No. 44.097

regulaciones hacía los **Delitos contra los Recursos Naturales**, factor que en las actividades que se desarrollan dentro de la cadena de valor del sector siderúrgico y metalmecánico, en el que uno u otro sub-sector genera daños al medio ambiente de consideración alta o baja, se puede nombrar como incidencia alta el proceso básico de fundición del hierro y el acero, que durante su fabricación se producen grandes cantidades de aguas servidas y emisiones atmosféricas que si no es manejada adecuadamente, puede causar mucha degradación de la tierra, del agua y del aire, los desperdicios generados por la fabricación de estos productos se distinguen entre desechos sólido (ej. escoria de horno alto, utilizado para producir cemento), desechos líquidos (ej. Los solventes y ácidos que se utilizan para limpiar el acero).

En lo referente a la legislación especial, el centro de estudio son la Normas de Sismo Resistencia (Ultima serie NSR-10, año 2010), la regulación más importante para el óptimo desarrollo de los procesos misionales y de gestión en las empresas dedicadas a actividades relacionadas con estas normas, que aplicadas de manera continua y correcta, podrán obtener una distinción sostenible en el mercado en el que se mueven especialmente las del sub-sector de productos elaborados de metal, sub-sector al cual se refiere en su Título F. Capítulo F.1, a las diferentes estructuras de acero, de aluminio, de acero con perfiles laminados, armados y tubulares estructurales²⁰, ayudándoles de esta manera a cumplir con requerimientos de calidad y seguridad en cada una de sus obras.

El sistema jurídico-legal del país está promoviendo nuevas leyes que incentiven la creación de nuevas empresas y el apoyo a las existentes, de clasificación micro, pequeña y mediana empresa, lo que incide en generar una economía con mayor productividad y de esta manera con menor desempleo.

Cuadro 6. Análisis del entorno jurídico-legal

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Código de comercio.	O				x
Ley N°. 590 del 10 de julio de 2000: Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	O				x
Legislación laboral.	O				x
Legislación penal.	O			x	
Legislación fiscal.	A		x		
Legislación especial (Regulación técnica: Normas Sismo Resistentes).	O				x

Fuente: Autor del proyecto

²⁰ NORMAS SISMO RESISTENTES 2010. Título F, Capítulo F.1. Decreto Final 2010-01-13. República de Colombia.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Las empresas del subsector de fabricación de estructuras metálicas por su naturaleza se basan primordialmente en su trabajo de diseño y fabricación de estructuras, por ello permanentemente genera nuevos productos y cuentan con un sistema formal de diseño, varían en sus herramientas de diseño, pero que al final en general cumplen el mismo propósito y son adecuadas para realizar los diseños. De igual forma, gracias a los recursos tecnológicos cuentan con un registro de los diseños de productos que generan, evitando así repetir esta actividad.

Las empresas productoras de estructuras metálicas en el país, en su totalidad fabrican sus productos a partir de láminas cortadas y soldadas. La realización de las estructuras metálicas consta de un proceso constructivo que se distingue en dos fases, fabricación en taller y montaje de obra, que se ejecutan bajo su pertinente gestión administrativa.

La maquinaria y equipo en este subsector cumplen un papel fundamental para el alcance de los objetivos productivos y de competencia organizacional. Se debe destacar, que en la fabricación de estructuras metálicas, el uso de tecnología es más intensivo en las áreas de diseño, corte y soldadura. Debido a lo anterior las herramientas que sirven de apoyo para la ejecución de estas actividades, primordialmente en el diseño, son los *software* de modelado sólido como el CAD (siglas en inglés, *Computer-Aided Design*) especializadas para estructuras metálicas, el CAE y CAM (*Computer-Aided Manufacturing*) que facilitan el proceso de corte a través de la ingeniería asistida por computador.

Los equipos de corte son la fortaleza en el área de corte, que en un 66% es automático y la totalidad cuenta también con sistemas semiautomáticos. En el área de soldadura se utiliza la tecnología de equipos semiautomatizados del tipo TIG.

La calificación de las personas requeridas primordialmente para la realización de los diferentes procesos operativos en este subsector, es que sean operarios especializados y certificados en aplicación de soldaduras especiales, además de ingenieros con experiencia en el diseño, cálculo y montaje de estructuras metálicas.

En cuanto a los procesos administrativos la calificación de personal, se compone de técnicos, tecnólogos y profesionales, en las diferentes áreas de las empresas hablando de las actividades de administración, contabilidad, compras, control de calidad y seguridad industrial.

No obstante, para selección de personal, aunque se prefieran egresados de universidades, escuelas industriales y del SENA, también vinculan personas con experiencia aun cuando no tengan educación formal. Con ayuda de los estudios de la Cámara de Fedemetal se puede analizar, que en la totalidad de las empresas se cuenta con una política de capacitación de personal, referida a una formación de tipo reactivo y no a una planificación de carrera.

De acuerdo con los estudios efectuados por la Cámara de Fedemetal, en los últimos 5 años, el 100% de las empresas participantes en su muestra de investigación en el subsector, manifestó haber realizado innovaciones referidas a mejoras en los procesos en el 100% de los casos, desarrolló o modernización en sus sistemas de producción en el 66% de los casos, el 33% de los casos integración de equipos nuevos y automatizados para los procesos de corte, y el diseño que se considera en el mundo industrial como una de las más importantes herramientas de competitividad, está teniendo un espacio cada vez mayor dentro de la organización moderna, que les permite su desarrollo y avance tecnológico. Por tales motivos se rescata una visión de utilización de tecnología óptima cada vez más acentuada, en concordancia con las exigencias del mercado institucional compuesto por las constructoras. Que hace, que las empresas de este subsector, estén acogiendo como criterio de éxito competitivo fundamental en su crecimiento.

Además, en estos resultados del estudio se puede enfatizar que, el 100% de las empresas registran su tecnología en manuales, procedimientos, planos y registros de proceso, aspecto relevante para encaminar los esfuerzos de todos los colaboradores por unos objetivos que se encuentren definidos.

Se destaca igualmente, que en el 100% de los casos, las empresas cuentan con certificación bajo Norma ISO de la serie 9000, respecto a la ejecución de sus procesos enfocados en ofrecer un producto de calidad a sus clientes.

Cuadro 7. Análisis del entorno tecnológico

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Calificación del personal.	A		x		
Nivel de desarrollo tecnológico actual y su tendencia.	O				x
Tecnología avanzada ofrecida en el mercado nacional e internacional.	O				x
Tecnología usada por los competidores.	A		x		
Tecnologías de información.	O				x
Costos de tecnología de avanzada.	A		x		

Fuente: Autor del proyecto

3.8 ENTORNO ECOLÓGICO

En determinación del impacto ambiental de las empresas del subsector, se enuncia en el estudio de la Cámara de Fedemetal, que el 100% de las empresas respecto a su muestra de investigación, manifiesta tener un programa y una política de manejo del impacto ambiental de sus procesos, sin embargo en el 66% responde a la necesidad de cumplir con normatividades de control ambiental, o sea independientemente de sus motivaciones de preservar el medio ambiente, y en el 33% se implementa una política de la organización, orientada a no generar impactos negativos en el medio.

Además, en el 100% de las empresas, la gestión está orientada a reducir el impacto de desechos sólidos y líquidos, así como la contaminación por ruido.

Adicionalmente, en términos de manejo de desechos, el 100% de las empresas básicamente se concentran en el manejo de los desechos del proceso de producción, en especial materiales metálicos. En este sentido las empresas manejan una política de reciclaje en el 100%.

Un aspecto positivo es que las empresas optimizan el uso de las materias primas en productos y procesos, dejando material de desperdicio entre un 2% y un 5%.

Igualmente se tiene en cuenta, la gestión de consumos energéticos, que no es tradicionalmente un factor del cual se hace control en las empresas metalmecánicas, que son usuarias en buena cantidad de dichos recursos energéticos.

Con base en el estudio, se puede describir que el 100% de las empresas manifestó hacer mediciones de consumos de energía, sin embargo en la práctica se reduce a contabilizar los consumos dentro del costo total de la operación. En ningún caso se pudo evidenciar mediciones de consumos energéticos por procesos y mucho menos por equipos.

Finalmente, las empresas en el estudio investigativo, evidenciaron tener en cuenta el manejo de la variable ambiental a pesar de no generar desechos o impactos significativos hacia el medio ambiente. Los resultados además dicen que el 100% de las empresas tiene planes de manejo de desechos sólidos (metales que se venden para chatarra), por otra parte, se manejan los residuos de aguas que provienen del proceso de pintura.

Consecuentemente el ruido, que es un factor de contaminación, proveniente de la ejecución de la actividad, no es crítico, puesto que las plantas se encuentran en zonas industriales, en naves que aíslan el ruido y al interior de las mismas, el personal cuenta con material de protección adecuado.

Cuadro 8. Análisis del entorno ecológico

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Manejo de residuos.	O			x	
Ámbito geográfico de la operación.	A		x		
Manejo de desechos sólidos (Chatarrización).	O				x
Infraestructura de servicios circundantes.	O			x	
Sistema vial.	A	x			
Efectos en el agua, en el área de influencia.	O			x	
Efectos por gases provocados por la empresa.	O			x	
Efectos por el ruido provocados por la empresa.	O			x	

Fuente: Autor del proyecto

**Cuadro 9. Matriz integrada del análisis externo
Empresa IMK S.A.S**

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
1. Mercado Industrial de la Construcción.	La industria de la construcción, es el mercado institucional objetivo de las empresas que componen este subsector, por tal motivo el estudio se extiende a la descripción general de esta industria que como se muestra en los informes del DANE, su crecimiento es relevante en base a sus indicadores económicos debido al desarrollo de las urbanizaciones, que va desde infraestructura vial hasta edificaciones, lo que repercute de manera positiva en la mayor producción de bienes elaborados de metal para cubrir esa demanda.	La industria de la construcción evidencia un nivel positivo, de acuerdo a lo registrado en el I trimestre del año 2011, al presentarse crecimientos notables respecto al año anterior de licencias de construcción aprobadas entre un 70% y 95%. De acuerdo a los resultados provistos en los indicadores económicos del DANE, se proyecta un continuo crecimiento sostenible de esta industria a mediano plazo por encima del PIB, en el cual los productos elaborados de metal pueden tener su beneficio de mejores ventas.	La influencia del comportamiento del sector de la construcción, para la empresa IMK S.A.S refleja un panorama activo de adquisición de contrataciones para la realización de estructuras metálicas. Igualmente la empresa mantiene un constante seguimiento de esta industria, que les permite prever un nivel operativo constante y rentable, aplicando a diferentes contratos de obra, para mantener su desarrollo organizacional y especialización que mejore su nivel competitivo.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
2. Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las de su cadena productiva.	El crecimiento en general del sector metalmecánico, es dado a su aumento en el nivel productivo y las ventas que está incidiendo en el mayor ingreso de nuevas empresas al mercado, al considerarlo como un sector competitivo y rentable, lo cual hace también que la participación de cada una de las empresas sea menor, pero que, por otra parte hace que las impulse a generar una diferenciación en sus productos.	En relación con las principales cifras del sector siderúrgico y metalmecánico en Colombia y el mundo ofrecido por la Cámara de Fedemetal. La producción bruta del subsector de fabricación de productos elaborados de metal equivale al 8.8% del total de la producción del sector siderúrgico y metalmecánico. Ocupa el cuarto puesto de participación en el sector en relación a establecimientos con 185, invierte un valor agregado del 25% sobre el valor agregado de la industria básica del hierro y acero, por lo que presenta un crecimiento entre los años 2000-2010 del 18%, e igual en todos los demás subsectores de la cadena productiva.	Para la empresa IMK S.A.S, es relevante, que se dé un crecimiento de su subsector y a la vez de la cadena productiva, ya que esto promueve un desempeño eficaz tanto en lo operacional como en su gestión estratégica, aunque presente en este último aspecto falencias, que se pueden mejorar, para así obtener una formación productiva de alta competitividad.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
3. Desarrollo social en obtención de vivienda e infraestructura.	El desarrollo social de vivienda e infraestructura, permite tener a las empresas del sector metalmecánico, un aumento en su producción y ventas, con objetivos basados en un sistema de gestión de calidad en el caso de aplicar a algún contrato por ser programas ejecutados por el Estado que exigen este objetivo como un factor clave.	De acuerdo a un anuncio de la Ministra de Vivienda, Ciudad y Territorio, Beatriz Uribe Botero, el 19 de octubre de 2011. Se expuso que a 51% ascendía la ejecución presupuestal en vivienda a la fecha, el presupuesto restante se ejecutara progresivamente en los siguientes años, esperando una pronta culminación. A esta oportunidad, se debe sumar los proyectos de desarrollo vial e infraestructura adelantados por la alcaldía de la ciudad de Cali, obras de gran complejidad y en las que participan un buen número de empresas de diferentes industrias. Se debe entonces lograr participar en estos proyectos.	Los programas ejecutados por el Estado en cuanto a desarrollo social de vivienda e infraestructura, se presenta para IMK S.A.S como una oportunidad de aplicación a nuevos contratos desarrollados en el corto y mediano plazo, que a la vez aportaría un nivel de participación, generación de mayor mercado de demanda y reconocimiento en el mercado por obras de calidad. IMK S.A.S, ya aplica a contratos de obras de vivienda de interés social y diferente de interés social, buscando generar un mayor posicionamiento y ejecución de procesos de calidad.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
4. Política de competitividad y productividad(Política del Estado).	La prioridad de la política gubernamental actual reside en uno de sus aspectos, en colocar a la economía colombiana en un nivel de crecimiento alto y sostenible, que por consiguiente, se logre la reducción de la pobreza y la generación de empleo. Las políticas de este tipo inciden en el sector metalmecánico como en cualquier otro de la economía por lo que debido al logro de un crecimiento de la misma, Colombia se convertiría en un país competitivo y atractivo para los inversionistas.	El actual gobierno colombiano pretende, por medio de su política de competitividad y productividad, implantar políticas de regulación en la aplicación de sistemas de gestión de calidad en beneficio a la reducción de la informalidad, y el fomento de la capacitación de la mano de obra, lo cual aportaría al desarrollo del subsector.	La política de productividad enmarcada en un crecimiento sostenible genera un impacto positivo para la empresa IMK S.A.S, debido a las restricciones contra la informalidad, que es considerado un aspecto de competencia no apropiada dentro del subsector, aunque no se verifica su cumplimiento como es debido. Por otra parte, el apoyo de ofrecer mano de obra calificada da una oportunidad a la empresa avance operativo.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
5. Acuerdos e integraciones económicas.	Los acuerdos comerciales desarrollados en el sector metalmeccánico, pueden pretender satisfacer los intereses comerciales de ambas partes, pero que en el subsector de productos elaborados de metal, “son un arma de doble filo”, por permitir tener materias primas e insumos menos costosos, pero a la vez mayor entrada de productos terminados con la misma finalidad y hacia grandes obras. Pueden ser aprovechados estos acuerdos, apuntando a realizar una producción con menores costos que genere mayores utilidades operativas.	En el informe de la cadena de valor siderúrgica y metalmeccánica en Colombia-agosto 2011 – Cámara de Fedemetal, se pueden destacar los principales tratados comerciales del país en relación con este sector. En la actualidad, Colombia cuenta con tratados vigentes con: • México (G3, hoy sin Venezuela). • Mercosur. • Chile. • Triángulo del Norte. • Estados Unidos: Unos de los más importantes tratados, este fue aprobado el día 12 de octubre de 2011 por parte del congreso de ese país, que era el único aval que faltaba.	Los acuerdos de integración económica para la empresa IMK S.A.S, pueden ser una puerta de salida a mercados extranjeros, e igualmente facilitar el aprovechamiento de materiales, equipos y recursos, que permitan un mayor rendimiento productivo y a la vez crecimiento competitivo.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
6. Ley N°. 590 del 10 de julio de 2000: Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	De acuerdo con los estudios de la Cámara de Fedemetal, el 66% de las empresas del sector metalmecánico son medianas, son las que permiten el impulso del crecimiento productivo, por ende un enfoque importante, de una ley, que en este contexto promueva el desarrollo de las Mipymes ayudando a fortalecer la relación con el sector en la medida en que puede ser de gran ayuda para incrementar la competitividad del mismo.	La ley 590 de 2000 fue modificada mediante la Ley 905 de 2004 Algunos de los propósitos esenciales son: promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las Mipymes; Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, esta ultima de caracterización fundamental porque se garantizan por parte de ellas unos procesos productivos de calidad al presentar mayor capacidad de inversión en el sector.	Los beneficios y el apoyo ofrecidos por medio de esta ley para la empresa IMK S.A.S, deben de ser una oportunidad de inversión, crecimiento tecnológico y especialización para su fuerza laboral, que le permita el aprovechamiento de estos programas de manera óptima. Se clasifica IMK como empresa mediana.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
7. Nivel de desarrollo tecnológico actual y su tendencia.	El nivel de desarrollo tecnológico para el sector de metalmecánico, se toma como un factor determinante de cualquiera de las empresas de la cadena productiva, al permitir procesos operativos y de gestión eficientes. Las herramientas tecnológicas, varían en su nivel de una empresa a otra, y manteniendo una tendencia hacia la completa modernización.	Como se menciona en la descripción del entorno tecnológico del estudio hecho por la Cámara de Fedemetal, en los últimos 5 años, el 100% de las empresas participantes en su muestra de investigación en el subsector de productos elaborados de metal, manifestó haber realizado innovaciones referidas a mejoras en los procesos en el 100% de los casos, desarrolló o modernización en sus sistemas de producción en el 66% de los casos, el 33% de los casos integración de equipos nuevos y automatizados para los procesos de corte y diseño. El 100% de las empresas registran su tecnología en manuales, procedimientos, planos y registros de proceso.	El nivel de tecnología utilizados en el sector metalmecánico y más precisamente en el subsector de la empresa IMK S.A.S, hace que se fortalezca su empeño de adquisición de materiales y equipos de avanzada, para lograr objetivos de obras con mayor calidad y entregadas en el tiempo justo gracias a la automatización de muchos procesos.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
8. Manejo de desechos sólidos (Chatarrización).	El manejo de los desechos sólidos ofrece una oportunidad a las empresas del sector metalmecánico de generar ingresos adicionales, por las acciones de reciclaje, debido a que estos desechos se generan en las distintas actividades de la cadena productiva por motivos de corte y pulimento del metal.	Los estudios de la Cámara de Fedemetal, muestran que en términos de manejo de desechos, el 100% de las empresas del subsector de productos elaborados de metal básicamente se concentran en el manejo de los desechos del proceso de producción, en especial materiales metálicos. En este sentido las empresas manejan una política de reciclaje en el 100%. Un aspecto positivo es que las empresas optimizan el uso de las materias primas en productos y procesos, dejando material de desperdicio entre un 2% y un 5%.	La empresa IMK debe continuar en sus gestiones orientadas a la reducción del impacto de desechos sólidos y líquidos, que le permitan optimizar sus materias primas (metales) y a la vez generar ingresos adicionales por motivos de reciclaje.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
9. Legislación especial (Regulación técnica: Normas Sismo Resistentes).	Las normas sismo resistentes son un sistema de aplicación de calidad en los procesos, tanto en la fabricación de productos elaborados de metal como para las constructoras en su manejo y utilización. La regulación técnica proporciona a las empresas del subsector de productos elaborados de metal un criterio de responsabilidad, calidad y seguridad en sus productos, lo cual hace que las prefieran para la adjudicación de contratos de obras.	Las Normas Sismo resistentes - 10 (2010). Capítulo F.1. Título F: Contiene en general, la regulación más importante para el óptimo desarrollo de los procesos misionales y de gestión en las empresas dedicadas a actividades relacionadas con estas normas. En el caso del subsector de productos elaborados de metal deben sujetarse en específico a las acciones que se exponen en el Capítulo F.1. Título F, que en detalle se relaciona con las estructuras de metal, que de ser aplicadas de manera continua y correcta, podrán obtener una distinción sostenible en el mercado institucional (constructoras), que a su vez, les permitirá seguir mejorando.	Las normas sismo resistentes, Capítulo F.1. Título F; son en la actualidad un criterio de calidad debidamente aplicado en la empresa IMK S.A.S, que les ha permitido obtener una certificación en este aspecto en sus procesos y productos en pro de la óptima satisfacción de sus clientes. La aplicación de las normas en la empresa debe ser parte activa de un mejoramiento continuo.

Variables clave (Oportunidades)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
10. Gremios y grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa.	Los gremios en relación con el sector metalmecánico, generan un sistema de información, distinción, desarrollo organizacional y crecimiento económico para cada una de sus empresas. Son también a la vez un sistema de apoyo para sus procesos de gestión administrativa y operacional.	Los gremios como la Cámara de Fedemetal vinculada a la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia), ILAF (el Instituto Latinoamericano del Fierro y el Acero) y ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) hacen que se fortalezca la importancia de este sector a través de congresos, eventos, ferias empresariales, apoyo inversionista y formación empresarial, para que así se obtengan verdaderos resultados de impulsión económica en el entorno nacional.	La empresa IMK, debe aprovechar de estas fuentes de análisis e información acerca del sector donde se encuentra, para orientar sus esfuerzos al alcance de objetivos claros que se pueden distinguir en los estudios hechos en cada uno de los gremios. Actualmente la empresa mantiene poca relación con sus gremios, lo que genera una desactualización constante de lo que sucede en su sector.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
1. Estructura temporal de los tipos de interés.	La estructura temporal de los tipos de interés, son una variable de estudio en cualquier sector, por ofrecer un apoyo de financiación para la ejecución de las diferentes actividades económicas bien sea por permitir inversiones como por el apalancamiento. En el sector metalmecánico, las fuentes de financiación son un componente con bastante participación por manejar transacciones de bienes de alto costo en los cuales se debe invertir, para permitir el funcionamiento del sistema empresarial que conforma el sector.	Como enfoque principal se observa la tendencia de la tasa de colocación ponderada total a septiembre de 2011 que aumentó en 3.29% pasando de 8.35% a 11.64%, este comportamiento de apreciación se observó en todas las modalidades, siguiendo la tendencia del mes de julio, con excepción del microcrédito, y fue más marcado en los créditos comerciales. El incremento en las tasas de interés observado en 2011 es consistente con el cambio de postura de la política monetaria por parte del Banco de la República, entidad que entre enero y septiembre de este año incrementó de manera gradual su tasa de intervención, en el mes de septiembre dicha tasa se mantuvo en un nivel de 4.56%.	El aumento de las tasas de interés como apoyo de financiación para la empresa IMK S.A.S, tiende a afectar el flujo de dinero referido a la producción de obras por generar mayores costos e incidencia en los precios para sus clientes, lo cual limitaría el pertinente funcionamiento de la empresa por aplicar a menos contratos.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
2. Balanza comercial.	La balanza comercial del sector metalmecánico, tiene un peso fuerte debido a la necesidad de un gran número de importaciones que se deben realizar en cada una de las empresas de la cadena para ejecutar sus procesos productivos, y ya terminados poder cubrir la demanda interna nacional y exterior. Cabe destacar, que las importaciones en el sector, son el movimiento comercial más alto, lo cual hace que se presente una balanza de pagos negativa.	La Balanza Comercial Relativa de Colombia corrobora la tendencia importadora de la cadena y sus eslabones, pues solamente el subsector de siderurgias aparece en el intervalo de comercio en equilibrio; mientras que, los demás caen en la categoría de importadores netos como el subsector de fabricación de productos elaborados de metal que al año 2010 presentaba una BCR de -0,53 (Intervalo -1 y 0), teniendo en cuenta que para esta actividad las altas importaciones, son uno de los principales problemas. El mayor número de importaciones para toda la cadena es proveniente de China, que registro en el país a 2010 un valor de 2.024 millones de dólares.	El mayor número de importaciones mostrado en la balanza comercial del sector, implica una amenaza para la empresa IMK S.A.S, por la entrada de productos elaborados de metal que además de ser una competencia directa, se quedan con las más grandes obras, restringiendo el desarrollo productivo y participativo en el mercado de la construcción.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
3. Nivel de formación.	El nivel de formación profesional y calificada es un factor determinante para la producción de la cadena del sector metalmecánico, por lo que permite un desempeño de los procesos primordialmente operativos con alta calidad y productividad.	La calificación de las personas requeridas primordialmente para la realización de los diferentes procesos operativos del subsector de productos elaborados de metal, es que sean operarios especializados y certificados en aplicación de soldaduras especiales, además de ingenieros con experiencia en el diseño, cálculo y montaje de estructuras metálicas. Debe de tenerse en cuenta que no es fácil el reclutamiento de esta mano de obra, dadas las características especializadas de la construcción de estructuras, así como la exigencia del trabajo para cada proceso operativo.	El nivel de formación de la mano de obra de la empresa IMK, en cuanto a sus procesos operativos se evidencia en una etapa de crecimiento, por lo cual deben de reclutar el mejor personal y ejecutar planes de carrera que les permita generar una diferenciación.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
4. Política arancelaria.	El sector metalmecánico depende en gran parte de las importaciones comerciales de sus materiales y equipos para desempeñar sus actividades, e igualmente que otros sectores, por tal motivo, la política fiscal arancelaria es un instrumento pertinente para sus sistemas productivos, referente a los costos de la actividad. En sector metalmecánico se brinda a las materias primas un beneficio de carga impositiva menor, al de los bienes terminados para incentivar el valor agregado del país y proteger la industria.	En noviembre de 2010, el nuevo Gobierno colombiano decidió modificar la estructura arancelaria y la cambió por un sistema basado en la clasificación CUODE (Clasificación por Uso o Destino Económico) de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe). Con la finalidad de abaratar las materias primas, para que la industria fuera más competitiva y reducir el promedio del arancel. La medida realmente redujo y aplanó el arancel de esta cadena productiva, quedando la mayoría de los productos y bienes de capital entre 5% y 10%, aunque fue criticado por parte de organizaciones económicas por su insostenibilidad en el tiempo y su tendencia a costos altos.	La política arancelaria, genera un peso fuerte para la empresa IMK, por permitir que los productos elaborados de metal entren al país con bajos costos, al igual que en toda la cadena, lo cual crea disminución en las ofertas de contratos, por ser referidos a bienes terminados del extranjero, aunque, por otro lado se disminuyan los costos de materias primas lo cual puede aumentar la productividad.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
5. Preferencias del mercado institucional constructor.	El mercado institucional constructor es el principal cliente del subsector de productos elaborados de metal, por tal motivo sus preferencias en utilización de materiales y equipos en ejecución de sus actividades, es bastante relevante para el crecimiento de la capacidad productiva del subsector.	Las preferencias del mercado institucional constructor, siguen siendo hacia la construcción en concreto en un nivel alto, por la poca cultura del uso de estructuras metálicas, aunque el subsector se encuentre en una etapa de crecimiento productivo, se hace indispensable cambiar esas tradiciones, exhibiendo las mejores ventajas de construir con estos productos. Debido a lo anterior puede suceder que se aplase el crecimiento potencial del subsector de productos elaborados de metal.	La empresa IMK S.A.S actualmente se encuentra asimilando esta etapa de cambio acerca de las preferencias de su mercado institucional, lo que causa un crecimiento lento pero progresivo en sus operaciones productivas.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
6. Costos de tecnología de avanzada.	Los costos de tecnología avanzada, tienen un peso alto en la producción de la cadena metalmecánica, debido a esta variable se tiende a limitar el desarrollo de aplicabilidad tecnológica en cada uno de los procesos en que se podrían utilizar materiales y equipos que ofrezcan un mayor rendimiento aportando a la mejora del nivel competitivo de cada una de las empresas del sector.	De acuerdo con los estudios de la Cámara de Fedemetal, los altos costos de tecnología avanzada hacen que los equipos utilizados en la cadena productiva metalmecánica limiten el desarrollo tecnológico de los procesos principales en cada una de las empresas, debido a que el 66% presente problemas de obsolescencia de equipos con promedio de vida útil superiores a los 10 años, aun cuando tecnológicamente pueden ser apropiados.	La empresa IMK S.A.S, cuenta con tecnología de maquinaria y equipos para la ejecución de sus procesos, en parte equilibrada con los desarrollos en este entorno, que les permite asegurar en su actualidad y para su futuro competitivo un crecimiento sostenido y continuo, no obstante, teniendo en cuenta que en términos de vida útil algunos equipos ya se pueden considerar obsoletos, en donde los altos costos de reposición tecnológica hace que se continúen utilizando estos mismos equipos restringiendo mejoras en la eficiencia.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
7. Sistema vial.	El sistema vial para la cadena productiva metalmecánica, como para otros sectores en el país es una variable de suma relevancia porque a través de ellas se ejecutan las actividades de distribución y entrega de los productos, por tal motivo se debe considerar que se encuentren en perfecto estado. En el subsector de productos elaborados de metal, el factor tiempo de entrega de obras es un determinante de competitividad que podría verse afectado de manera indirecta por los daños en los sistemas viales ya que este podría causar retrasos de entregas de obras.	El sistemas vial del país, está afrontando una situación de deterioro a causa de las fuertes olas invernales que han ocasionado grandes desastres en su infraestructura, lo cual se ha venido presentando con mayor fuerza desde el año 2010. Lo anterior limita los procesos de distribución de mercancías generando una parálisis comercial y productiva en los sectores económicos del país.	Los daños en el sistema vial del país a causa de la ola invernal, repercuten igualmente de manera negativa para la empresa IMK S.A.S, empezando por la ubicación de su taller de operaciones, en la que su malla vial no se encuentra debidamente pavimentada, ni con la infraestructura de alcantarillado pertinente, lo que ocasiona problemas de entrada de materiales y salida de productos terminados, afrontando además los colapsos de las otras vías, lo que produce una disminución en sus operaciones, entre otras consecuencias.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
8. Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal.	El salario mínimo legal vigente es un tema de profundo análisis en todos los sectores económicos del país, ya que esta variable mantiene un crecimiento anual y por ende mayores costos nominales. El nivel de ingresos generado por la cadena productiva metalmecánica presenta un índice alto, al tener que demandar mano de obra en mucho de los casos calificada en su nómina y los temporales en el caso del subsector de productos elaborados de metal al realizar sus procesos por proyectos lo que ocasiona altos costos operacionales.	Los costos directos de mano de obra calificada tienen un peso promedio del 25% en la distribución de costos en el subsector de productos elaborados de metal, con base en los estudios de la Cámara de Fedemetal, lo cual remite a analizar que la tendencia alcista del salario mínimo legal puede ocasionar que el subsector como medida inmediata realice recortes de personal para reducir los costos, pero que al final como consecuencia disminuye su capacidad productiva obteniendo así menores resultados.	La tendencia incremental del salario mínimo legal, es un factor determinante para el presupuesto del desarrollo productivo de la empresa IMK S.A.S, ya que cuenta con mano de obra calificada tanto en sus procesos administrativos como operacionales, por tal razón debe saber mitigar los altos costos laborales sin afectar sus capacidad productiva.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
9. Índice de precios al productor.	Los incrementos en el IPP, que corresponden al primer canal de comercialización o distribución de los bienes tranzados de la economía, ha mostrado una tendencia al alza moderada. En la cadena productiva metalmeccánica este índice tiene mayor repercusión en los costos operacionales por ser en su mayoría bienes importados.	El Informe de Inflación II trimestre 2011 – Banco de la República, presento que en el mes de septiembre la tasa de crecimiento del IPP reporto un 6.6%, diferencia de 1.9% respecto a las cifras del mes de junio, que ha este mes registro una variación anual del 4.7% pasando de 16.7% 2010 a 21.4% en 2011, un alza considerable para la economía productiva colombiana. Igual tendencia alcista registro el macro-sector de Industrias Manufactureras que paso de 3.5% en junio a 5% en septiembre evidenciando un crecimiento de 1.5%, lo cual ha generado altos costos de producción.	Para la empresa IMK el índice de precios al productor es una variable que constantemente afecta los precios de ventas de todas las obras cargándoles este valor que se paga en cada costo operacional, por ser la mayoría de materiales y equipos necesitados para la producción de las estructuras importados se mantiene un rango de precios altos por los proveedores, lo cual la empresa puede minimizar por ejemplo con economías de escala.

Variables clave (Amenazas)	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
10. Cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.	Los cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia, en cada una de sus modalidades: ✓ Inversión Extranjera Directa ✓ Inversión Indirecta. ✓ Inversión en Portafolio Propende el desarrollo social y económico, a través del fortalecimiento competitivo dentro de los sectores productivos. En la cadena productiva metalmecánica las inversiones extranjeras se presentan como un atractivo de inversión por el crecimiento que ha tenido cada uno de sus subsectores.	Los cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia, evidencia un sistema económico equilibrado y estable que propende el crecimiento económico y mejoramiento del nivel competitivo de los sectores económicos del país a través de las diferentes clases de inversión extranjera, ahora que el país ha mejorado su calificación de riesgo de inversión hace que la motivación de los inversionistas en penetrar este mercado sea grande. El agravante es la mayor competencia y disminución en la participación en el mercado por parte de las empresas nacionales.	Los cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia, repercuten en la empresa IMK S.A.S, con mayor peso negativo por afrontar posiblemente además de las importaciones de productos elaborados de metal, las inversiones extranjeras en el subsector que ocasionaría un aumento en el número de competidores, reduciendo así su participación en el mercado. Por otra parte, tal vez puede impulsar el fortalecimiento y diferenciación de sus procesos.

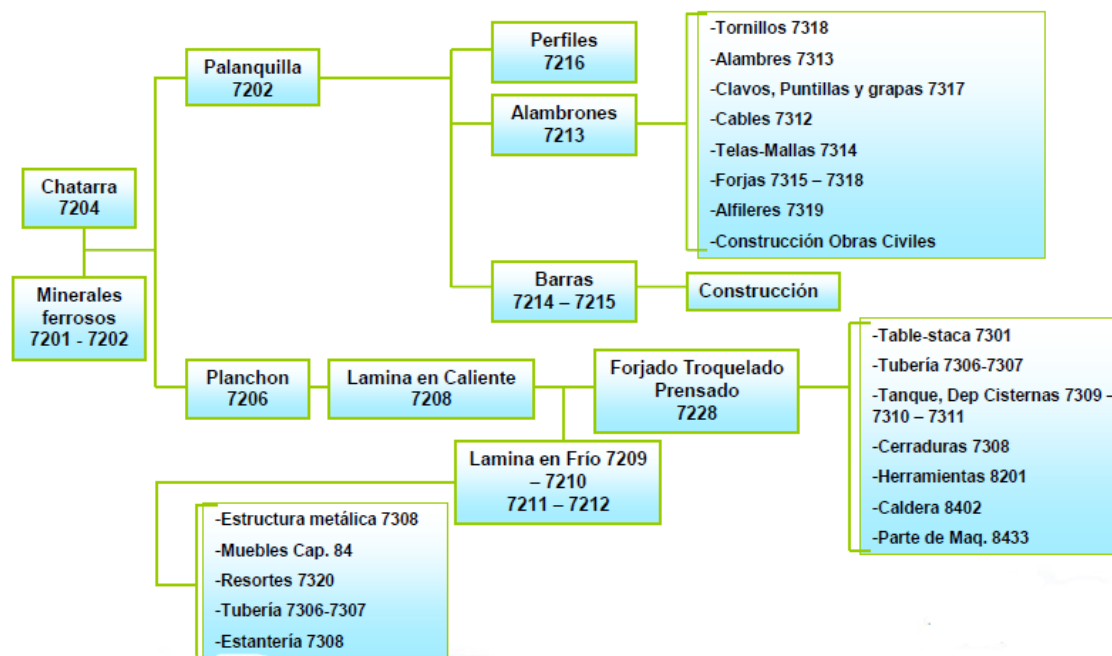
4. ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO

El acero es uno de los materiales más comunes que encontramos en la vida diaria, es un material que contribuye al desarrollo de todas las esferas de nuestras vidas, por ejemplo se encuentra en las tuberías de agua, las torres de energía, es materia prima para la creación de los diferentes transportes, en las obras de infraestructura, entre otras cosas que son definitivamente necesarias para la sociedad. Existen muy pocos objetos que no contengan acero o que no hayan sido creados con equipos o maquinas que fueron construidos en acero es en sí un material con un gran valor del cual cada día se aprovechan más sus beneficios.

La industria siderúrgica y metalmecánica, es un sector que en Colombia ha venido mostrando buenos resultados de consolidación gracias a su mayor productividad y negociación internacional, con países como China, Estados Unidos, Ecuador, Brasil y Venezuela, con exportaciones e importaciones de materias primas, insumos y productos terminados, sin embargo todavía se encuentra como un país de clasificación importadora. Según, estudios hechos por la ANDI en el 2011, la industria siderúrgica y metalmecánica en Colombia se encontraba en el tercer puesto por peso, del total del PIB manufacturero, a su vez representaba el 11.6% de toda la producción manufacturera. Respecto a su capacidad instalada se obtuvo que la cadena utilizaba más del 70%, lo que le daba margen para crecer dentro de su actual estructura de costos, en consecuencia el país debe pasar de proveedor de partes a proveedor de Sub-ensambles como objetivo principal hasta llegar a ser un controlador de la cadena de valor como lo es China con sus grandes fabricaciones de productos de metal.

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CADENA SIDERÚRGICA Y METALMECÁNICA

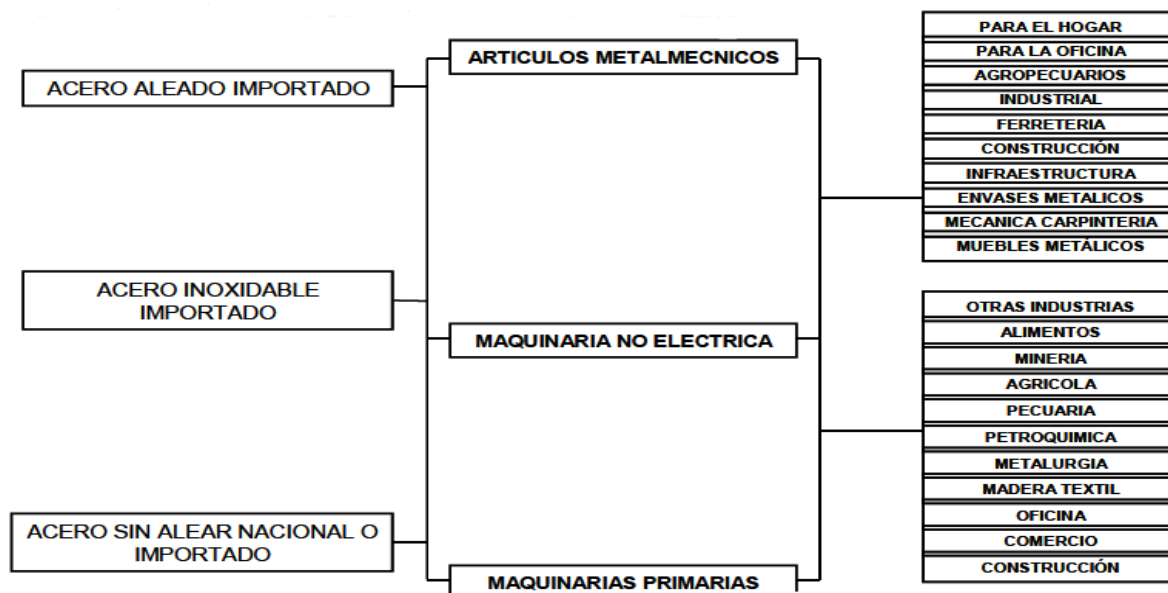
Gráfico 5. PRINCIPALES PRODUCTOS DEL SECTOR SIDERÚRGICO Y METALMECÁNICO



Fuente: ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). Presentación sector siderúrgico y metalmeccánico en Colombia y el mundo – Cámara de Fedemetal 2011.

Las estructuras metálicas como producto principal del subsector de productos elaborados de metal, presenta su derivación de materias primas como se ve en la gráfica de los minerales ferrosos, continuando en la cadena productiva con el planchón, seguido de las láminas en caliente y el forjado troquelado, entre las que se producen las láminas en frío como materia prima principal para el corte y ensamble de las partes estructurales.

Gráfico 6. PRINCIPALES PRODUCTOS DEL SECTOR METALMECÁNICO



Fuente: ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI).Presentación sector siderúrgico y metalmeccánico en Colombia y el mundo – Cámara de Fedemetal 2011.

De acuerdo con, el estudio del sector siderúrgico y metalmeccánico a nivel nacional hecho por la Cámara de Fedemetal²¹, se dice que el acero constituye una de las materias primas esenciales en la industria mundial y sus usos se proyectan a casi todos los demás subsectores, para ofrecer un apoyo productivo, sea en forma de moldes para la industria plástica, de soportes para la agricultura en empaques y en maquinaria, como base para el sector de la construcción y como materia prima esencial en la metalmeccánica. Es en esencia un producto fundamental o “commodity”, vital para el desarrollo y el progreso de las naciones.

La cadena productiva que se relaciona directamente con el acero, es la metalmeccánica, como se mencionó su uso es en casi la totalidad de los subsectores que conforman la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)²².

En relación, con lo anterior se describen de los subsectores que conforman esta cadena productiva bajo el Código CIIU:

²¹ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI).Estudio sobre la cadena de valor siderúrgica y metalmeccánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. Cámara de Fedemetal. 2011.

²²CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU) – Revisión 3.

La cadena se divide en dos grandes ramas, la Metalurgia y la Metalmecánica. Según la *Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU)* revisión 3, esta cadena comprende las agrupaciones 271, 280, 291, 292, 293, 300 y 310.

Cuadro 10. Versión CIIU Rev. 3, la cadena se conforma así:

271	Industrias básicas de hierro y acero; fundición de metales
280	Fabricación de productos elaborados de metal
291	Maquinaria de uso general.
292	Maquinaria de uso especial
293	Aparatos de uso doméstico
310	Maquinaria y aparatos eléctricos.

Fuente: ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI). Estudio sobre la cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. Cámara de Fedemetal. 2011

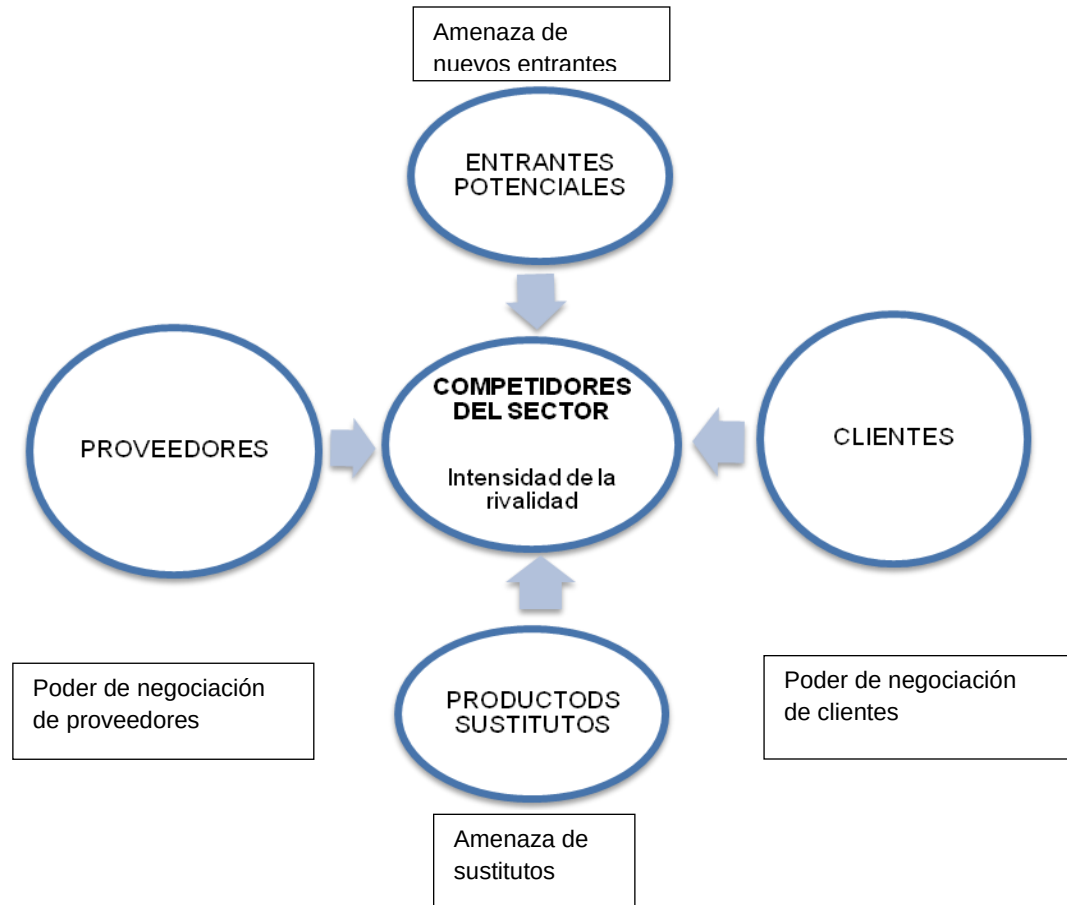
Como se describe en el cuadro, la clasificación 271 se refiere la siderurgia que abarca a la producción de productos primarios en hierro y acero, barras y varillas, ángulos y perfiles, chapas de hierro o acero laminadas, galvanizada, tubería de acero y sus acoples. También incluye la producción de ferroníquel.

La Metalmecánica por su parte abarca los subsectores de fabricación de productos elaborados de metal (280), maquinaria de uso general (no eléctrica) (291), maquinaria de uso especial (no eléctrica) (292), aparatos de uso doméstico (293), fabricación de maquinaria de oficina (300) y maquinaria y aparatos eléctricos (310).

Los productos más representativos del subsector 280 son estructuras metálicas para edificaciones, envases de hojalata, cables, productos trefilados, herramienta agrícola, herramienta manual, cerrajería, molinos manuales, hojas de afeitar, cuchillas, máquinas de afeitar, calderas y generadores de vapor, entre otros, subsector económico en el que desarrolla sus actividades la empresa IMK S.A.S.

En Colombia no se incluye el sector automotor, por ser de ensamble, lo cual significa que los estampados o moldes ya vienen elaborados del exterior y por lo tanto, no demandan lámina colombiana.

Gráfico 7. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER.



Fuente: DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G.T - Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003.

4.2COMPETIDORESPOTENCIALES

A continuación se analizarán las barreras de entrada de competidores potenciales pertinentes al sector de fabricación de productos elaborados de metal.

4.2.1 Identificación de la marca. Los clientes que en este sector son las constructoras, diferencian e identifican las estructuras metálicas a utilizar porque ya cuentan con una imagen positiva de la marca, que posiblemente brinde seguridad de legalidad y calidad, y que satisfacen de manera óptima sus requisitos especiales de la industria.

Se presenta entonces como una barrera de entrada para los competidores potenciales que al ser en mucho de los casos talleres creados de forma improvisada e informal, no cuentan con una marca para sus productos metálicos, lo que las hace invisibles en el mercado e insostenibles, y tendrían igualmente que gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los consumidores por las competidores existentes. Análisis apoyado en los estudios hechos por la Cámara de Fedemetal.

4.2.2 Requisitos de capital. Para los competidores potenciales en el subsector de productos elaborados de metal, específicamente estructuras metálicas, poseen una debilidad financiera para la inversión en grandes recursos de la infraestructura de producción, porque en este subsector la utilización de materiales y equipos de alto costo, es necesaria para poder lograr la ejecución de un producto aceptado en el mercado, se tiene además como un aspecto indispensable para el crecimiento de las empresas en este sector, según lo expuesto en los estudios hechos a la cadena por entidades especializadas.

Entre otras cosas, se refuerza esta barrera de entrada para los competidores potenciales, en el manejo de inventario disponible para la elaboración de las estructuras de manera oportuna, por lo que podrían fallar en unos de los factores claves de éxito que es el cumplimiento en la entrega de la obra, reiterando, igualmente que como son en su mayoría talleres informales la calidad de sus materiales utilizados en las estructuras no es completamente la adecuada.

4.2.3 Curva de experiencia o aprendizaje. La curva de experiencia, para los competidores potenciales en el subsector de fabricación de productos elaborados de metal, es de un nivel bajo por solo basar sus procesos productivos en conceptos empíricos, ya que se encuentran limitadas para hacer uso de las herramientas de diseño que racionalicen y disminuyan los costos de inversión a través del diseño del producto, principalmente por su débil capacidad de inversión.

De acuerdo con, estudios hechos por la Cámara Fedemetal a la industria en cuestión, se recalca que los diseños les han permitido economía de tiempos y reducción de componentes, al manejar especialmente diseños estandarizados, que les han permitido disminuir costos, que caracteriza a los competidores existentes en su mejoramiento y desarrollo tecnológico.

Lo que sustenta y diferencia la curva de experiencia de los competidores existentes con los potenciales, es que se asignan los recursos humanos, económicos y de tiempo, necesarios para la realización de los diseños y cuentan con personal calificado de ingenieros, técnicos y tecnólogos para la realización de los mismos, quienes tienen la libertad en la formulación de los diseños y los ajustes durante el proceso de fabricación.

4.2.4 Acceso a insumos y/o materias primas. La capacidad de acceder a insumos y/o materias primas por parte de los competidores potenciales, como ya lo había mencionado antes es una barrera de entrada para estas empresas, porque bien pueden adquirir los materiales necesarios para la elaboración de las estructuras, no son los indispensables en cuanto a calidad se refiere para cumplir a cabalidad con las exigencias del mercado de la construcción. Este se considera como un aspecto fundamental en el proceso de manufactura que es verificado en las empresas existentes según los estudios en el subsector en un 100%, por lo que exigen la certificación de las materias primas entregadas por sus proveedores, a fin de poder desarrollar la correspondiente trazabilidad.

4.2.5 Políticas gubernamentales. El gobierno establece unos requisitos que deben de cumplir las empresas en este sector, que las empresas potenciales por su grado de informalidad o falta de experticia no cumplen como es debido. Como se expuso en el entorno jurídico-legal, en cuanto a la legislación especial del sector que se rige por las normas de sismo resistencia, en base a los *Requisitos generales de diseño y construcción sismo resistente*, específicamente en el capítulo F.1, título F, se puede considerar como principal restricción que limita el funcionamiento operacional de estas empresas por faltar a los mandatos legales.

No obstante, se menciona en el estudio de la Cámara de Fedemetal, como un obstáculo la falta de regulación en el mercado de la construcción de estructuras metálicas, lo cual permite que empresas pequeñas y sin experiencia construyan estructuras de mediana complejidad y sin el lleno de requisitos de seguridad, lo cual se convierte en una competencia no bien calificada, que oferta precios muy bajos, en especial en los mercados regionales de obras públicas.

Por otra parte, se tiene en cuenta que el 100% de las empresas existentes en este sector, de acuerdo con los estudios de Fedemetal, cuentan con un sistema de gestión de calidad, siendo éste un factor determinante en la contratación de la mayor parte de los proyectos, debido a su envergadura, y el peso que tiene dentro de la evaluación final de la oferta.

Respecto a lo anterior el enfoque que manejan para la gestión del sistema de calidad, está orientado a gestionar la calidad de producto, proceso y del sistema general de la organización.

En detalle, todas se encuentran certificadas bajo la norma ISO serie 9000, pero además cumplen con normas de producto y de proceso tales como las ASTM y las NTC correspondientes a procesos de fabricación de estructuras.

4.3 COMPETIDORES EXISTENTES

Los criterios y elementos que deben ser analizados en el sector de productos elaborados de metal, en cuanto a sus competidores existentes son los siguientes:

4.3.1 Crecimiento de la industria. El crecimiento del subsector de productos elaborados de metal, en el que se encuentran las estructuras metálicas como principal producto, se está tornando en Colombia cada vez es más sólido, ya que recientemente se han empezado a ver en las ciudades edificios en estructura metálica en mayor proporción, lo cual en el pasado, se dedicaba básicamente al sector industrial y grandes superficies de supermercados. De tal manera, que se está dejando atrás de manera gradual, la tradición de construcción en concreto y ladrillo, ofreciendo mayor oportunidad de uso de los productos elaborados de metal para el aumento de producción de sus industrias.

En el estudio realizado por la Cámara de Fedemetal, al subsector de estructuras metálicas, en general se evidencia un notable aumento de la producción bruta desde el año 2002 al 2010, pasando de un total de US\$63 millones a US\$268 millones, prácticamente cuadruplicando aquel valor del 2002, por lo tal motivo se aprecia un crecimiento de la oferta productiva, que igualmente depende del aumento en la compra, situación coherente con relación a la situación que se está presentando en las tendencias de la construcción moderna, que respecto a consumo aparente en general de estructuras metálicas paso de un total de US\$49 millones en el 2002 a US\$263,5 millones en el 2010, y se proyecta igual tendencia de crecimiento en los próximos 5 años.

4.3.2 Concentración de competidores. El número de empresas de fabricación de productos elaborados de metal, en el país es de 507 divididos en estructuras metálicas, Tanques, depósitos y generadores de vapor con 185 establecimientos y otros productos elaborados de metal con 322, según los resultados del estudio de la Cámara de Fedemetal hechos en el sector metalmecánico, lo que permite explicar que el nivel competitivo en esta industria se puede considerar bajo, desde el punto de vista de cobertura nacional, pero en el caso de las grandes ciudades su concentración es fuerte debido a que en ellas se está potencializando el desarrollo infraestructural tanto en obras civiles como en edificaciones.

Por tal motivo, en el Valle del Cauca, específicamente en Cali y la Parcelación Industrial la Dolores-Palmira, el nivel competitivo del subsector ha tenido un crecimiento, por los desarrollos de los planes territoriales en cuanto a megaobras y la expansión de la ciudad capital respecto a su de territorio, ocupando con nuevos bienes raíces como viviendas de interés social, diferentes de interés social, edificaciones y diferentes de uso habitacional (coliseos, bodegas, centros educativos), que hacen se obtengan mayor zonas urbanas.

4.3.3 Balance de competidores. Las empresas en este subsector son privadas, de tamaño mediano en 95%, suscritas por acciones, con capital 100% nacional. Estas empresas cuentan con un personal de planta de entre 80 y 130 empleados, en base a estudios realizados por la Cámara de Fedemetal.

Son equilibrados los resultados en cada una de las empresas que desarrollan sus actividades en este subsector en cuanto a los recursos de materiales, equipos, talento humano e instalaciones. En las que el diseño constituye un criterio de diferenciación en la capacidad que se desarrolle de manera efectiva, aplicando la tecnología más avanzada de la mano con los especialistas en este tema, algo crucial para el rendimiento de las organizaciones.

En el mundo industrial una de las más importantes herramientas de competitividad, es el diseño razón por la cual se debe tener un espacio de privilegio dentro de la organización moderna de la empresa, que permita su desarrollo y avance tecnológico, con participación de casi todas las áreas de la empresa, aspecto mencionado con anterioridad en el entorno tecnológico.

4.3.4 Diversidad de competidores. El modo de gestión de los sistemas y políticas, con relación directa o indirecta en el producto y proceso, así también como en el mercado y sus clientes, de las empresas del subsector, de acuerdo con los estudios de la Cámara de Fedemetal, en el 100% de los casos, se desarrollan procesos de planeación estratégica, que en el 66% de los casos dicha planeación tiene un horizonte de 2 o más años, en el 33% restante se proyecta a un año y está relacionado más a una planeación de carácter operativa.

Como complemento se evidencia en los resultados, que la planeación desarrollada en el 33% de los casos se evalúa periódicamente en el curso del año cada 2 meses, lo cual permite un seguimiento estricto de control. En el 33% de los casos, se realiza una evaluación del plan en forma anual y en el 33% restante, se desarrolla una evaluación de la planificación por proyecto.

Igualmente, que en la planificación dentro de estas empresas, en el 100% de los casos, participan en su elaboración las áreas comercial, técnica y administrativa, pero sólo se desarrolla a nivel de los jefes con la gerencia, por lo que no se descentraliza de manera general el poder de decisión.

Consecuentemente, se tiene que el 100% de las empresas tiene definidas las competencias laborales requeridas por la empresa, debido a la exigencia del sistema de gestión de calidad. No obstante, presentan los estudios que en ningún caso se identificó un plan estructurado cuyo enfoque sea el de generar un plan de carrera para sus empleados, que permita proyectarlos en función del crecimiento de las empresas y que permita de esta manera optimo desempeño de acuerdo a los constantes cambios en los entornos.

Cabe destacar, por último que estas empresas tienen definido su organigrama. El 66% hace estudios de clima organizacional y el 100% cuenta con un programa de seguridad industrial.

4.3.5 Costos fijos elevados. Con base en los resultados del estudio, se encontró que los costos fijos son un factor determinante en el valor final de los proyectos de estructuras ofrecidos y vendidos por las empresas de este subsector, en el cual se evidencia que el 100% de las empresas tienen un sistema de gestión de costos por proyecto.

Adicionalmente, se expone que en la totalidad de las empresas se evalúan costos de pérdidas, rechazos y costos de no calidad para cada proyecto, que consiste en hacer cálculos de los costos de reproceso y rechazos, en donde se tienen en cuenta todos los recursos y materiales utilizados en cada obra. En muchos casos, se debe a rediseños solicitados por el cliente en los procesos de construcción y montaje.

En el análisis central, en términos de la distribución de costos dentro del proceso de producción de las empresas, se evidencia un peso porcentual más alto en los costos directos, relacionados con materia prima y mano de obra que suman un promedio cerca del 90% del total del costo, dentro de los cuáles los costos de materiales ascienden al 50% en promedio y el de mano de obra directa el 25% aproximadamente.

4.3.6 Incrementos importantes en la capacidad. Los resultados que ofrecen las empresas evaluadas en su capacidad de producción, se refieren al año 2010, en donde solo el 33% de las empresas manifestó utilizar el 100% de su capacidad instalada y el restante 66% utilizó entre el 40% y el 70% de su capacidad instalada.

En base a lo anterior, la utilización de la capacidad instalada en este subsector, es variada y depende del volumen de los proyectos que se manejen. Sin embargo, se ha venido evidenciando un crecimiento en los indicadores de utilización de la capacidad instalada.

4.4 SUSTITUTOS

Para analizar esta fuerza competitiva se consideran las siguientes variables:

4.4.1 Disponibilidad de sustitutos. Entre los productos elaborados de metal, como sustituto a las estructuras metálicas para la realización de edificaciones, se encuentra las estructuras hechas a base de concreto, la disponibilidad es

considerable, ya que presenta un acceso al mercado institucional constructor en un porcentaje 15,4% como consumidor final y hacia las concreteras en 20,5% como consumidor indirecto, referido a la construcción de edificaciones, porcentajes obtenidos del total de los despachos de cemento gris nacional que equivale a **887.709** toneladas cifra registrada a octubre de 2011, publicada por el Dane²³.

4.4.2 Relación Valor/Precio producto sustituto. El valor o calidad de las estructuras metálicas para la realización de edificaciones es alto, al realizar procesos operativos bajo sistemas de gestión de calidad en cada una de las empresas, como ya había mencionado se encuentran 100% orientadas a gestionar la calidad de producto, procesos y del sistema general de la organización, certificadas bajo la norma ISO serie 9000, y cumpliendo con normas de producto y de proceso tales como las ASTM y las NTC referentes a procesos de fabricación de estructuras.

En cuanto a las estructuras realizadas en concreto su valor o calidad, puesta por las constructoras que las ejecutan tienen un peso fuerte, porque igualmente se sujetan a normas y procesos certificados orientados al cumplimiento de la calidad de las estructuras.

La relación en cuanto al precio de ambos sectores, presenta una ventaja la fabricación de estructuras en concreto al evidenciar menores costos de ejecución que la utilización de estructuras metálicas, por tal motivo es más atractivo para las constructoras la fabricación de estructuras en concreto, haciendo más bajo el tope de rentabilidad del subsector de productos elaborados de metal.

4.4.3 Propensión de compradores a sustituir. El mercado institucional constructor mantiene la tendencia de fabricar las estructuras de las edificaciones en concreto, primero por los menores costos en que se incurren y segundo por mantener la tradición de construir en concreto y no con la utilización de estructuras metálicas. Sin embargo, el producto en estudio está manteniendo un crecimiento productivo que garantiza el mayor valor de su utilización y disminución de la ejecución de sustitutos.

²³DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Boletín de prensa - Estadísticas de cemento gris. Octubre de 2011.

4.5 COMPRADORES

De acuerdo con la metodología de Pérez, el análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación.

Las variables de análisis de esta fuerza en el subsector de productos elaborados de metal en las dos dimensiones son las siguientes:

4.5.1 Sensibilidad al precio

4.5.1.1 Compras a la industria/total compras. Respecto a los costos en que incurren las constructoras de viviendas de interés social y diferente de interés social e edificaciones, respecto a productos elaborados de metal principalmente estructuras y carpintería (plataformas y andamios) como materiales esenciales registraron una variación anual a octubre de 2011 en promedio de 0,61%; como productos de apoyo a la industria en cuanto a maquinaria y equipo la variación en costos fue de 0.07%, grupo al que se integra los puentes grúa, de acuerdo a las cifras económicas de la industria de la construcción registradas por el Dane²⁴.

Los principales costos de las constructoras de acuerdo a la variación anual se presentaron en: morteros (3,00%); casetón (2,12%); hierros y aceros (2,06%); aditivos (1,97%) y ladrillos (1,58%). No obstante, sus menores costos fueron los presentados en cables y alambres (-1,16%); transformadores (-1,10%); tejas (-0,73%); enchapes (-0,56%) y alambres (-0,43%), al mostrar una variación negativa.

La variación anual de costos presentados en la industria de la construcción, refleja las inversiones en compra realizadas al subsector de productos elaborados de metal en un índice bajo, que se puede relacionar con una moderada demanda de estos bienes y un grado de importancia igualmente bajo que tiene esta industria en las compras realizadas para la actividad constructora, cifras que tiene congruencia porque la tendencia de la utilización de estos productos apenas empieza.

4.5.1.2 Diferenciación del producto. En esencia los productos elaborados de metal presentan las mismas características en cada una de las empresas formales y certificadas que los realizan, respecto a materiales, equipos, tecnología y gestión organizacional.

²⁴ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). Comunicado de prensa - Índice de Costos de la Construcción de Vivienda – ICCV. Octubre de 2011.

La diferenciación de las empresas de fabricación de productos elaborados de metal, puede radicar en el nivel de formación de las personas que ofrezca la sociedad como fuerza laboral en cuanto sean calificadas y profesionales para desempeñar con gran técnica y habilidad los diferentes procesos organizacionales, en especial los operativos para que atraigan las compras y refuerce la garantía dada a los clientes en cada una de las obras producidas, ya que este es un tema de debilidad en un alto porcentaje en empresas del subsector, por lo que aquellas que aprovechen la oportunidad de reclutar fuerza laboral calificada, obtendrán una fortaleza en el tema diferenciación.

4.5.1.3 Utilidades de los compradores. La contribución que hacen los productos elaborados de metal, para las constructoras en cada una de sus necesidades, hablando de edificaciones estructurales, materiales como andamios y equipos para movilidad de carga industrial, es a mejorar los beneficios de eficiencia y seguridad industrial, en cada una de sus obras construidas respaldadas por una tendencia de uso de estructuras metálicas debido a su calidad y aplicaciones tecnológicas.

4.5.2 Palanca de negociación

4.5.2.1 Concentración de compradores. Los compradores que capturan la mayor parte de las ventas de productos elaborados de metal, son principalmente las constructoras que respecto a sus contratos de obras bien sean ya viviendas de interés social, edificaciones industriales, institucionales o comerciales están presentando una tendencia gradual a mayor demanda y por ende mayor concentración de compradores que requieren estos productos por la calidad, practicidad y flexibilidad tecnológica para adaptarse a los cambios del medio ambiente.

4.5.2.2 Importancia del volumen de compras. El comportamiento del mercado constructor, se encuentra en línea de ascenso en adquisición de productos elaborados de metal, lo cual quiere decir que el volumen de compras por esta industria se mantiene entre el nivel medio y bajo, por tal motivo, representa que el nivel de precios de los productos ofrecidos por el subsector es alto, en relación a su poca producción.

4.5.2.3 Información de los compradores. El mercado institucional constructor mantiene una fuente de información actualizada acerca de las empresas que fabrican productos elaborados de metal, a través de cotizaciones permanentes respecto a obras y montajes estructurales, y carpintería metálica, queriendo evaluar si se pueden obtener altos beneficios económicos en cuanto a rendimiento

de la inversión y el debido cumplimiento de los requisitos de calidad que les exigen sus normas.

4.5.2.4 Productos sustitutos. Como ya se mencionó en la fuerza competitiva de sustitutos en relación con este subsector, se mantiene una disputa del mercado institucional constructor con las estructuras fabricadas en concreto, que le brindan mayor poder de negociación a este mercado por preferir realizar estructuras en este material al tener menores costos e igualmente buena calidad, lo que produce para las empresas de fabricación de productos elaborados de metal un control estricto en sus niveles de precios que haga se mantengan un óptimo número de clientes.

4.6 PROVEEDORES

En esta fuerza competitiva se analizan las siguientes variables:

4.6.1 Concentración de proveedores. El número de empresas que proveen los materiales de acero, para la fabricación de productos elaborados de metal, es de 112 establecimientos dedicados a las industrias básicas de hierro y acero, aunque su competencia se ha concentrado en un oligopolio compuesto por cinco empresas fuertes que establecen los precios de comercialización de las materias primas en relación con sus costos de importación de productos básicos de hierro y acero, y materias primas para la producción de los mismos, que varían en relación con la tasa representativa del mercado del dólar, esta situación se presenta debido a que esta industria muestra baja producción nacional y la calidad es menor a las materias primas del exterior. A demás, las empresas que componen el oligopolio han sido absorbidas por empresas extranjeras a través de inversiones económicas directas de países como Brasil, Chile y Ecuador.

Según, el estudio de la cadena de valor siderúrgico y metalmecánico refuerza lo expuesto anteriormente en cuanto que describe la estructura de la industria transformadora del metal, está conformada por más del 95% de pequeñas y medianas empresas (Pymes), lo cual implica que casi ninguna de ellas puede importar directamente, ni logra términos de negociación de volumen. Por ello existe una estructura piramidal, donde un grupo de empresas eficientes se ha dedicado a importar, atendiendo a clientes industriales y del comercio.

Las cinco empresas que imponen su poder de negociación en la industria son:

G&J Ferreterías S.A: integrante de la Organización G&J "EMPRESAS DE ACERO", son grandes importadores, comercializadores y transformadores de acero, y cubre los mercados de la construcción, la metalmecánica y el agro.

Ajover S.A.: es un grupo de compañías manufactureras líderes en productos petroquímicos, productos para el sector de la construcción, la decoración y productos para empaque, estratégicamente ubicadas para distribuir sus productos de alta calidad a nivel mundial.

Aceros Ferrasa S.A.: es una empresa dedicada a la comercialización de productos de acero transformados y sin transformar, además productos de PVC, cuenta con un amplio portafolio con más de 3.000 productos para escoger.

Aceros Diaco S.A.: es una compañía industrial colombiana, productora de aceros bajo las normas internacionales de calidad establecidas por la ISO 9001 2000 y sus productos son reconocidos y contramarcados como *DIACO*.

Agofer S.A.S: hace parte del grupo Duferco, Agofer es una empresa líder en Colombia en la comercialización de acero y materiales orientados a la construcción, los sectores de la minería y el petróleo y la industria metalmecánica en general

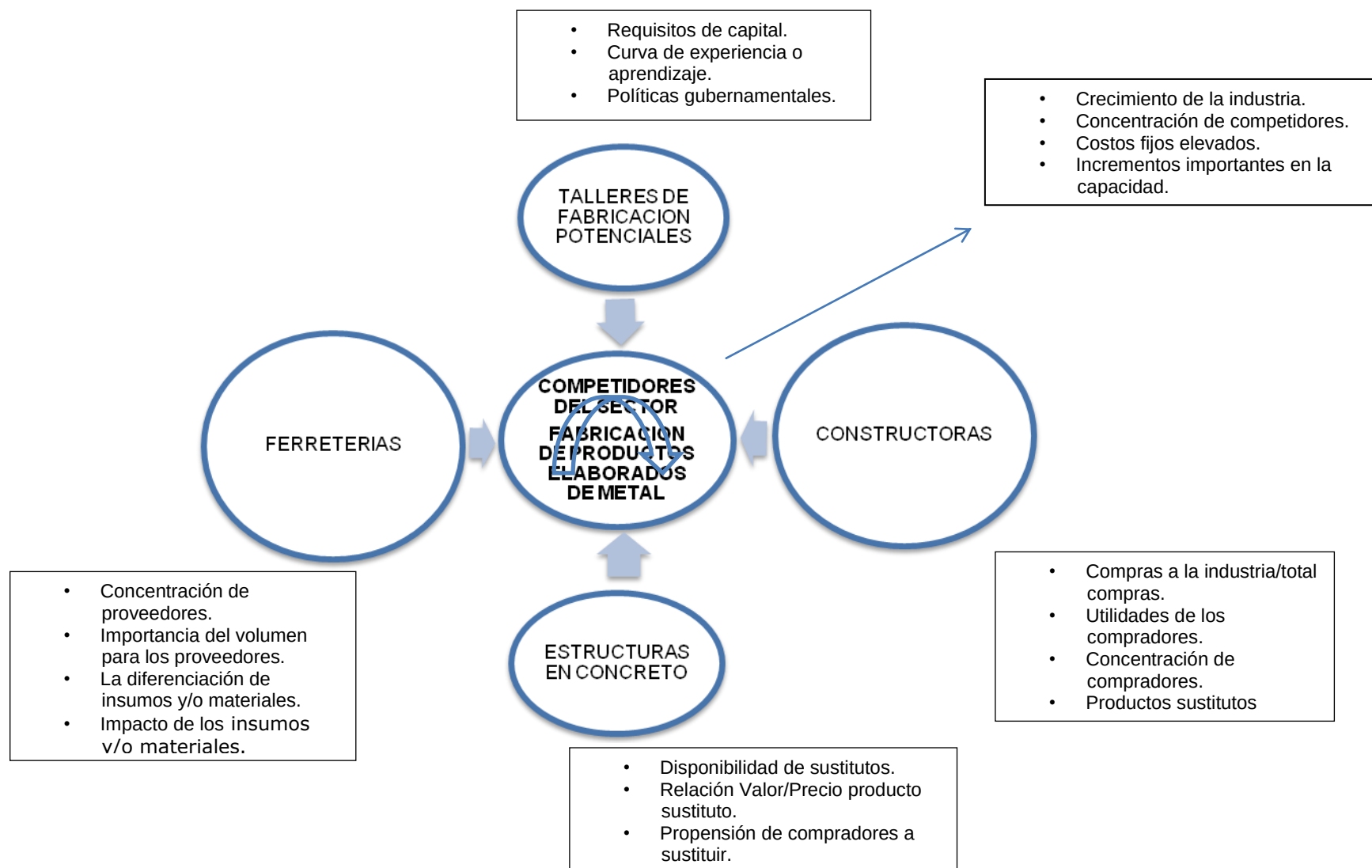
4.6.2 Importancia del volumen para los proveedores. La importancia del volumen de compras que hacen las empresas del subsector de fabricación de productos elaborados de metal hacia sus proveedores es del 60% de las ventas totales que ellos registran, por tal motivo pueden minimizar el poder de negociación de precios que ellos imponen en sus materiales ofrecidos, al ser sus principales compradores. Significa entonces que el mayor porcentaje de compras hecho por el subsector del total de sus compras son efectuadas a estos proveedores por brindar la materia prima esencial que es el acero, se presenta entonces una sinergia de importancia para el funcionamiento productivo de ambas industrias.

4.6.3 La diferenciación de insumos y/o materiales. Los productos ofrecidos por el grupo de proveedores ya mencionados, mantienen una diferenciación con las industrias transformadoras de hierro y acero nacionales, respecto a criterios de reconocimiento, precio, calidad cumplimiento y oportunidad estos dos últimos criterios tienen solo mayor repercusión con empresas relativamente grandes y en relación con los importadores. Lo cual se puede entender como una amenaza al no contar con desarrollo de proveedores nacionales, lo que causa un manejo de la rentabilidad del subsector, por estos grandes proveedores.

4.6.4 Costos de cambio. Los costos de cambio en el que incurren los subsectores de fabricación de productos elaborados de metal, al tal vez querer comprar sus materiales fabricados a nivel nacional pueden ser altos en cuanto a que se perdería la calidad, el reconocimiento y el cumplimiento que ofrece el oligopolio. Por tal motivo, se considera una amenaza ya que impone su poder de negociación restringiendo el cambio de los compradores gracias a su prestigio y experiencia.

4.6.5 Impacto de los insumos y/o materiales. El impacto de los materiales e insumos suministrados por los proveedores, es el de ofrecer un beneficio de alta calidad, ya que de acuerdo con el estudio de la cadena de valor siderúrgica y metalmecánica, en el 100% de los casos en base a su muestra las empresas son certificadas, sin embargo esto se da de manera prioritaria en los casos de los productos principales para los procesos centrales de producción. Consecuentemente, se garantiza la trazabilidad de los productos hasta el cliente en verificación de los cumplimientos de calidad. El poder de negociación que tienen los proveedores en base a la calidad de sus productos es contundente en el mantenimiento del nivel de precios que ellos deseen, considerándose así una amenaza menor.

Gráfico 8. Fuerzas Competitivas del Subsector de Fabricación de Productos Elaborados de Metal – Variables claves de análisis.



5. ANÁLISIS DE COMPETENCIA (BENCHMARKING)

La empresa IMK S.A.S se dedica al diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y puentes grúa, que se considera su actividad principal. Su mercado lo constituyen las constructoras de edificaciones, viviendas de interés social, diferentes de interés social y obras distintas al fin habitacional, la empresa cubre la demanda de varias ciudades del Valle del Cauca, además de ciudades como Bogotá, Neiva y Pereira. En este contexto se puede identificar que a gran escala los principales competidores en el subsector son: Metal Oriente Ltda., LERMA Ltda., y Metal Muñoz Ltda., además de todas las medianas empresas de fabricación de productos elaborados de metal. Más adelante, se hará una breve descripción de las compañías mencionadas.

5.1 BENCHMARKING

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático que se fundamenta en evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre determinada área de interés y asuman una orientación hacia el mejoramiento.

En este contexto, se llevó a cabo una entrevista a profundidad con el señor **Luis Alberto Sánchez** de profesión Ingeniero mecánico de la Universidad Autónoma de Occidente, actualmente se desempeña como docente en el Centro Educativo Industrial Luis Madina, cuenta con gran conocimiento del subsector de Fabricación de productos elaborados de metal por su experiencia laboral de más de 20 años como jefe de mantenimiento y jefe de proyectos, y además por sus relaciones interpersonales con colaboradores de las empresas ya mencionadas como competencia directa de IMK S.A.S; Metal Oriente Ltda., LERMA Ltda., Metal Muñoz Ltda. Al cual se le indago sobre los siguientes temas en general:

- Descripción de la empresa.
- Direccionamiento Estratégico.
- Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.
- Procesos organizacionales.

5.1.1 Principales competidores

a) Metal Oriente Ltda.

b) Estructuras y Construcciones LERMA Ltda.

c) Metal Muñoz de Occidente Ltda.

Presentación del competidor

a) METAL ORIENTE LTDA.

- **Descripción de la empresa**

Es una empresa creada en 1991, dedicada al cálculo, diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y carpintería metálica. Empresa certificada bajo la norma ISO 9001: 2008 del ICONTEC, respecto a la fabricación de sus productos metálicos y con el objetivo de la mejora continua en la eficacia de sus procesos. Cuentan con más de 3.000 metros cuadrados construidos en dos naves destinados en su totalidad al proceso de producción y almacenamiento, se encuentra ubicada en el kilómetro 1.5 vía Cavasa Parcelación Industrial La Nubia-Candelaria, Valle.

- **Direccionamiento estratégico**

Misión

Somos una empresa dedicada a proveer servicios de fabricación y montaje de estructuras metálicas garantizando la satisfacción de los requisitos y especificaciones de nuestros clientes, siendo una empresa sólida, sostenible y rentable con un grupo humano competente y comprometido, materiales y equipos de la mejor calidad y siempre orientados al mejoramiento continuo de nuestros procesos.

Visión

En el 2015 nos destacaremos por la calidad en el servicio de fabricación de estructuras metálicas, incrementando la participación en el mercado, la competencia de nuestro personal y el enfoque en la satisfacción de nuestros clientes.

Política de Calidad

Nuestras acciones están encaminadas a lograr la satisfacción de los clientes, dando cumplimiento a sus requisitos, la normatividad y la legislación vigente, incluyendo en las obras personal competente y materiales de la mejor calidad, trabajando en la eficiencia de los procesos y garantizando la viabilidad económica de la empresa.

Objetivos de Calidad

- Aumentar el nivel de satisfacción en la prestación del servicio.
- Garantizar la competencia del talento humano.
- Garantizar el uso de materiales que cumplan con los requisitos de calidad.
- Mejorar la eficiencia de los procesos.
- Garantizar la viabilidad económica de la empresa.

La experiencia adquirida a lo largo de estos años, hace que la empresa Metal Oriente Ltda., direcciona sus esfuerzos hacia la total satisfacción de sus clientes desde un completo conocimiento de sus necesidades, lo que les permite cumplir con sus requerimientos de construcción, basados a la vez en una oferta de valor de sus productos que brinde soluciones estructurales óptimas que garanticen su inversión y rentabilidad.

- **Procesos**

Producción

Los procesos de fabricación están debidamente establecidos de acuerdo al flujo de actividades para crear el producto con la debida supervisión y control, que a la vez permite dar solución inmediata a los imprevistos que puedan surgir dentro de cualquier etapa del proceso constructivo, la principal característica de sus procesos operativos es crear estructuras metálicas en el menor tiempo de construcción.

El armado en la obra a través de uniones atornilladas es un procedimiento, considerado para ellos ofrecer la mejor calidad y satisfacción de sus productos.

Proceso de gestión del Talento Humano

Esta empresa cuenta con un equipo humano compuesto por personal operativo, administrativo y profesional debidamente calificado y homologado para el desarrollo de las actividades asignadas.

La selección del personal es ajusta a las características del perfil del cargo con el fin de obtener el mejor y mayor rendimiento de las tareas asignadas.

Presentación del competidor

b) ESTRUCTURAS Y CONSTRUCCIONES LERMA LTDA.

- **Descripción de la empresa**

Reseña Histórica

Estructuras Lerma es una empresa constituida para construcción y montaje de todo tipo de estructuras metálicas y obras civiles en general, se encuentra ubicada en la calle 15 No. 27A-176 Sector 9 Bodega No. 10 - Zona Industrial Arroyohondo Yumbo, Valle., y en la Cra 41e No. 52-132 Cali. Inicio sus actividades en el año de 1985 como Estructuras Metálicas Lerma Ltda., exclusivamente dedicada al diseño, construcción y montaje de estructuras metálicas.

Han ampliado sus servicios en el ramo de las obras civiles con el objetivo de dar completa satisfacción a las necesidades y demandas de sus clientes.

Cuentan con gran experiencia en construcción de bodegas, edificios metálicos industriales y residenciales, viviendas, accesorios arquitectónicos, además de soluciones arquitectónicas para cubiertas y fachadas metálicas.

Líneas de Productos

Estructuras y Construcciones Lerma es una empresa especializada en:

- ✓ **Estructuras Metálicas.**
- ✓ **Cubiertas y fachadas Metálicas: por ejemplo cubiertas sin traslapo y fachadas panel.**
- ✓ **Obras civiles.**

- **Procesos**

Producción

La implementación de altos estándares de calidad es un proceso continuo de mejoramiento para la empresa LERMA LTDA., con el cual han alcanzado la realización de grandes obras y estandarizar así su nivel de producción.

Su infraestructura y distribución de planta es un factor clave de su alto desempeño al contar con un área para funciones administrativas y una planta de operación

con el espacio suficiente para la fabricación de diferentes obras de acuerdo a su tamaño, que permite el adecuado desplazamiento del personal y la movilidad de los recursos e insumos dando que trae consigo mayor eficiencia, y a su vez menor índice de accidentalidad un punto a favor para sus estándares de seguridad industrial y salud ocupacional.

Comercial y mercadeo

LERMA LTDA., gracias a su gran experiencia se ha logrado posicionar en la industria metalmecánica como una de las mejores empresas a nivel regional, tiene dentro de su portafolio de clientes empresas como STUDIO-F y Bodegas Transcarga la Serranía Ltda., Bogotá- Cundinamarca, de las cuales se sirve como referencia de grandes obras ejecutadas.

Presentación del competidor

c) METAL MUÑOZ DE OCCIDENTE LTDA.

- **Descripción de la empresa**

METAL MUÑOZ DE OCCIDENTE es una empresa ampliamente vinculada al sector de la industria y la construcción con más de quince años de experiencia, se encuentra ubicada en la Calle 23 No 17D-43sede principal y en la carrera 5 No. 27-62 – Cali. Ha Participado en las obras de ingeniería más importantes construidas durante su trayectoria. Bajo estrictas normas técnicas y de calidad.

Líneas de Productos

La empresa Metal Muñoz de Occidente cuenta con las siguientes líneas de productos:

- ✓ **Acero Inoxidable**
 - Barandas
 - Bares de comida autoservicio
 - Dotaciones médicas y hospitalarias
 - Mesas de laboratorio
 - Mesones de cocinas industriales
- ✓ **Carpintería – Aluminio Arquitectónico**
 - Cortinas enrollables
 - Fachadas y vitrinas en vidrio templado
 - Puertas

- Ventanas
- ✓ **Carpintería Metálica**
- ✓ **Estructuras metálicas**

- **Direccionamiento estratégico**

Mision

Nuestra Misión es la transformación del acero, el Hierro y el aluminio, desarrollando una amplia gama de productos como resultado de nuestra experiencia.

Vision

Nuestra visión es lograr un alto reconocimiento en el campo de la metalmecánica y la construcción a nivel nacional.

Nuestra meta es seguir entregando a nuestros clientes el mejor producto con las mejores condiciones de servicio.

- **Procesos**

Producción

En Metal Muñoz se cuenta con un proceso de producción altamente regulado y organizado apoyado en los debidos recursos tecnológicos que facilitan el desempeño operativo de su equipo. Además tienen a su favor una infraestructura que permite la comodidad del desplazamiento de carga y fabricación de la obra.

Comercial y mercadeo

La empresa Metal Muñoz, cuenta con un grupo de clientes principales alrededor de 32 en los que se encuentran constructoras como Jaramillo Mora S.A., Meléndez S.A., LATCO S.A., entre otras.

Clientes comerciales como Centro Comercial Jardín Plaza y Centro Comercial Cosmocentro.

Clientes industriales como INCAUCA, BAVARIA S.A., Tecnoquimicas S.A. y Productos YUPI S.A.

Clientes institucionales como Laboratorios GENFAR S.A. y SALUDCOOP

5.1.2 Factores claves de éxito para la comparación de empresas del subsector. Los Factores claves de éxito, son aquellos elementos y características que el mercado le exige a las empresas del subsector para lograr liderar u ofrecer una mínima competencia. Los factores considerados son resultado del análisis al subsector, en el que se encontraron reconocimientos a empresas de clasificación grande ubicadas en el Valle del Cauca por concentrar sus esfuerzos en mejorar cada uno de estos elementos, como *Ingestructura S.A. Consultoría y Construcción*, la cual estuvo presente en la reforma, adecuación y reforzamiento estructural del Estadio Olímpico Pascual Guerrero de la ciudad de Cali, para el desarrollo del Mundial Sub-20 y *Estrumetal Ltda. Edificios y Puentes de Acero*, reconocida por grandes obras como el Centro comercial Centenario ubicado en la ciudad de Cali y la Planta de Cervecería del Valle-Bavaria. Los factores claves son los siguientes:

✓ **Tiempo de entrega de obras**

El tiempo de entrega de obras es el requisito número uno que deben cumplir las empresas del subsector de fabricación de productos elaborados de metal, por considerarse el material principal en muchas de las construcciones, por tal motivo, el retraso en los plazos de fabricación y montaje afecta, el inicio de ejecución de sus clientes. Este factor es determinante para lograr la aplicación a contratos y a la vez mejorar el rendimiento productivo de las empresas.

✓ **Implementación de sistemas de gestión de calidad**

La implementación de sistemas de gestión de calidad es un factor que asegura a las empresas la realización de procedimientos y procesos eficientes, mejorando la seguridad industrial y bienestar laboral, lo cual pueden garantizar mayor participación en el mercado, si bien se cuenta con una certificación pues se obtiene mayor respaldo para la aplicación de contratos, de acuerdo al cumplimiento estricto de las normas sismo resistentes.

Propiamente el sistema de calidad fomenta el control permanente en cada uno de los procesos productivos que aportan a la ejecución en cada obra.

✓ Manejo de Tecnología

Este factor se refiere al uso de equipos y programas tecnológicos que permiten un mejor desempeño de todas las organizaciones. En lo pertinente al subsector de fabricación de productos elaborados de metal, los recursos tecnológicos fortalecen el proceso de diseño, que se puede considerar como la actividad fundamental y más importante herramienta de competitividad en esta y demás industrias, utilizando herramientas como el CAD. También se tiene en cuenta la ejecución de los procesos de corte y soldadura en donde igualmente se apoyan en sistemas automáticos y semiautomáticos que hacen se faciliten las tareas operativas como el CAE y CAM.

✓ Cualificación de personal

La calidad del personal en este subsector juega un papel determinante tanto para el desempeño de las empresas como para ser escogidos en contratos. El contar con mano de obra calificada como ingenieros con experiencia en el diseño, calculo y montaje de estructuras metálicas, técnicos y operarios especializados y certificados en aplicación soldaduras especiales, crea un factor de diferenciación y por ende de mayor peso competitivo que trae consigo mejores rendimientos económicos para las empresas.

✓ Innovaciones en los procesos administrativos y de producción

La innovación en los procesos administrativos y de producción se refiere al cambio progresivo que están manteniendo las empresas del subsector tras el objetivo de modernizar sus actividades y fortalecer su misión. **La ingeniería concurrente** es el nuevo modelo empresarial industrial que marca la pauta en modernización, el cual está enfocado en alcanzar grandes resultados a través del privilegio del **diseño**, permitiéndole su desarrollo y avance tecnológico, con la participación de casi todas las áreas de la empresa, de tal manera se busca asegurar caminar a la velocidad, calidad y exigencias del mercado moderno.

✓ El control de costeo de materias primas e insumos

Este factor es determinante en el valor final de los proyectos de producción del subsector, en lo que se refiere a precios competitivos, por ejemplo en las estructuras metálicas ofrecidas y vendidas por las empresas, se debe por tal motivo mantener un sistema de gestión de costos por proyecto en especial en los costos directos que tienen un mayor peso porcentual en los costos productivos, por ende incluyen la evaluación de costos de perdidas, rechazos y costos de no calidad que radica en hacer cálculos de los costos de reproceso y rechazos.

✓ **Infraestructura y distribución de planta**

Las empresas de este subsector deben contar con una óptima infraestructura de producción (instalaciones, maquinaria y equipo) y distribución de planta, bien sean ya enfocados bajo procesos, productos o proyectos, que sean adecuadas para hacer las operaciones en dirección correcta al óptimo rendimiento. Este factor influye de manera indirecta, en mejora de los costos y la eficiencia del desarrollo de los proyectos y el balance adecuado de manejo entre producción por proceso y por proyecto.

✓ **Desarrollo de planes estratégicos**

El desarrollo de planes estratégicos, se basa en procesar datos, analizar y concluir todo un estudio de las fuerzas del entorno externo (macro ambiente y sector) e interno (organización), que brinda a las empresas del subsector un conocimiento en detalle de como operar para alcanzar sus planes y objetivos, aprovechando oportunidades que potencialicen sus fortalezas y/o protegiéndose de las amenazas que pueden poner a prueba sus debilidades (lo cual puede hacer que se mejore en ese aspecto). Las empresas de este subsector realizan planes estratégicos entre uno y dos años o más para encaminar debidamente sus gestiones aunque en alto porcentaje es de carácter operativo.

✓ **Participación en el mercado**

La participación en el mercado de la empresa del subsector de fabricación de productos elaborados de metal se refiere al número de proyectos u obras que se realizan en el mercado institucional constructor, del total de todas las industrias que desarrollan las mismas actividades, resultado expresado en porcentaje. La participación en el mercado de estas empresas tiene un peso crucial para el desempeño de su producción y sostenibilidad en el mercado, aunque los clientes institucionales apenas empiezan a utilizar estos productos, las empresas conocen de la tendencia a mayor demanda de estos bienes por su calidad y practicidad ofrecida al mercado.

✓ **Portafolio de productos y servicios**

El contar con un portafolio de productos y servicios, se refiere al ofrecimiento de diferentes alternativas en obras que requieran las instituciones constructoras respecto a sus necesidades, en lo que contempla al subsector de fabricación de productos elaborados de metal, es un factor clave de aplicación a los contratos de obras ofrecidos por las constructoras, al permitirle encontrar los bienes necesarios de acuerdo a sus requerimientos y descripciones en un solo sitio.

Cuadro 11.MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores claves para el éxito	Peso		IMK S.A.S		Metal Oriente Ltda.		LERMA Ltda.		Metal Muñoz Ltda.	
			Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
1. Tiempo de entrega de obras	13%	0,13	3,5	0,455	3,5	0,455	4	0,52	3,5	0,455
2. Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.	12%	0,12	2,5	0,3	3	0,36	3,5	0,42	3,5	0,42
3. Manejo de tecnología	10%	0,10	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4
4. Cualificación del personal.	11%	0,11	3	0,33	3,5	0,385	4	0,44	4	0,44
5. Innovaciones en los procesos administrativos y de producción.	8%	0,08	3	0,24	3,5	0,28	3,5	0,28	4	0,32
6. El control de costeo de materias primas e insumos.	8%	0,08	2,5	0,2	3	0,24	4	0,32	3,5	0,28
7. Infraestructura y distribución de planta.	7%	0,07	2,5	0,175	3,5	0,245	4	0,28	3,5	0,245
8. Desarrollo de planes estratégicos.	12%	0,12	2	0,24	3	0,36	3,5	0,42	3,5	0,42
9. Participación en el mercado.	10%	0,10	3,5	0,35	3,5	0,35	4	0,4	4	0,4
10. Portafolio de productos y servicios.	9%	0,09	3,5	0,315	3,5	0,315	4	0,36	4	0,36
TOTAL	100%	1,00	29,5	2,950	33,5	3,34	38,5	3,84	37,5	3,74

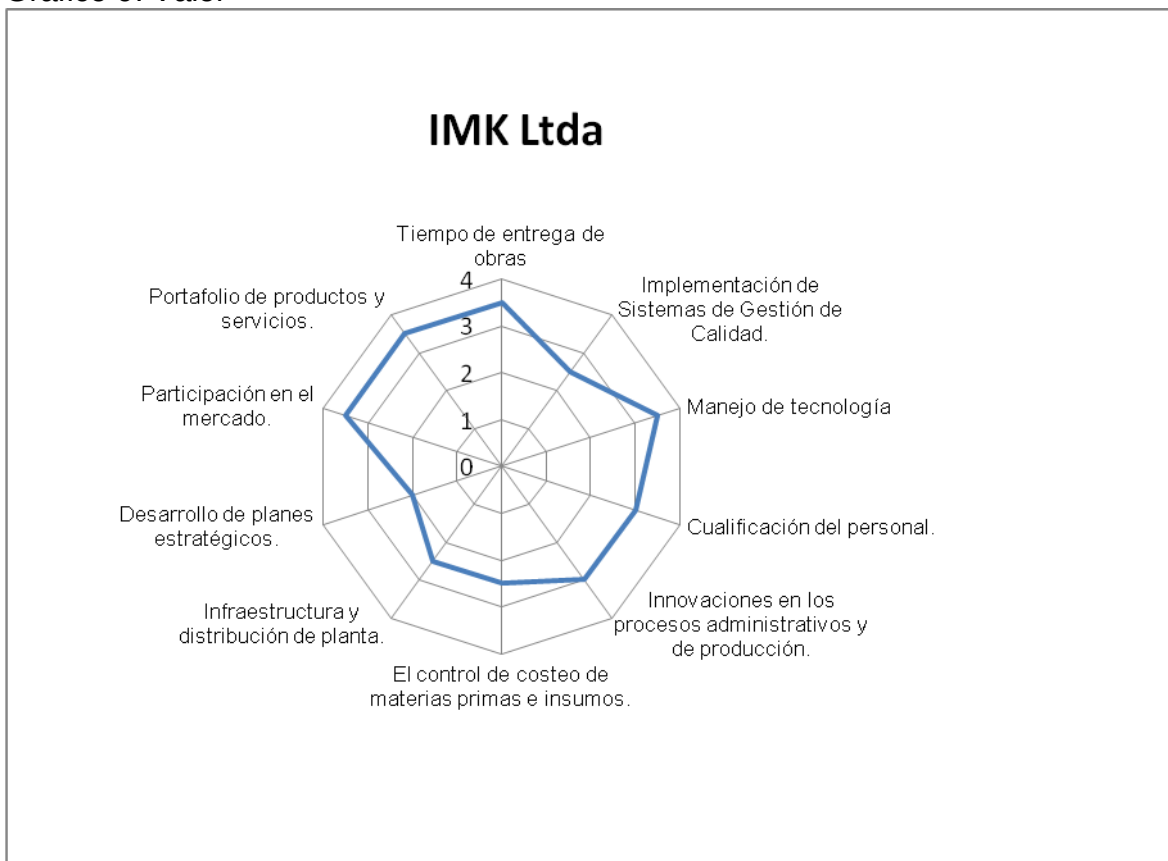
Calificaciones:

4	Líder
3.5- 3.0	Sigue al líder
2.5- 2.0	Se aleja del líder
1.5- 1.0	Pobre Desempeño

5.1.3Radares de factores claves de éxito

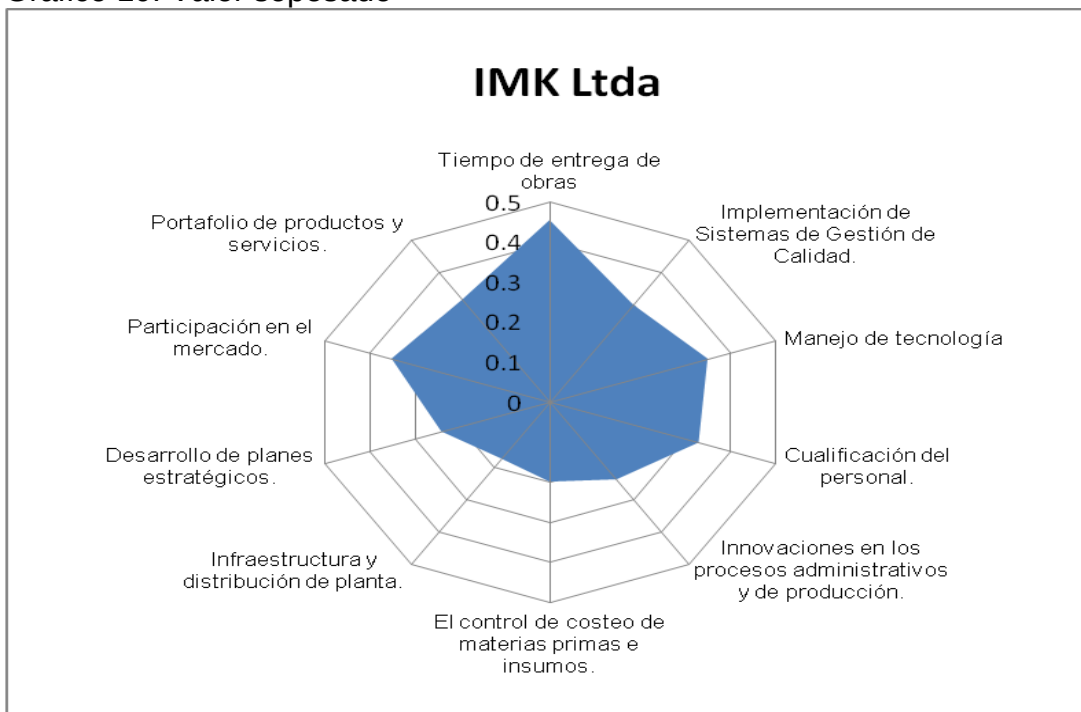
IMK S.A.S

Gráfico 9. Valor



Fuente: Autor del proyecto

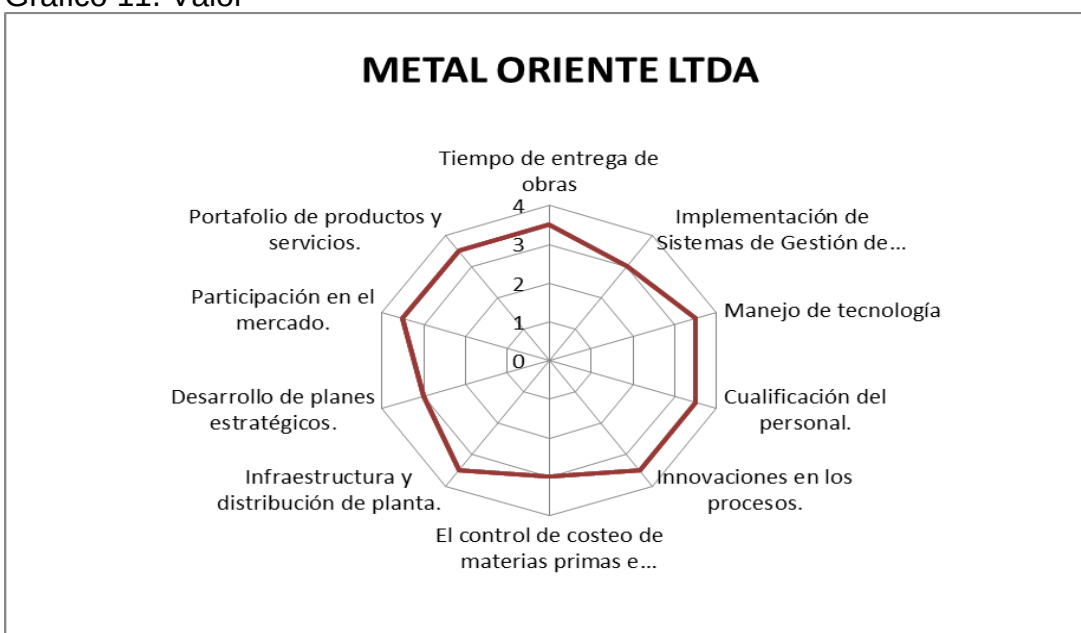
Gráfico 10. Valor sopesado



Fuente: Autor del proyecto

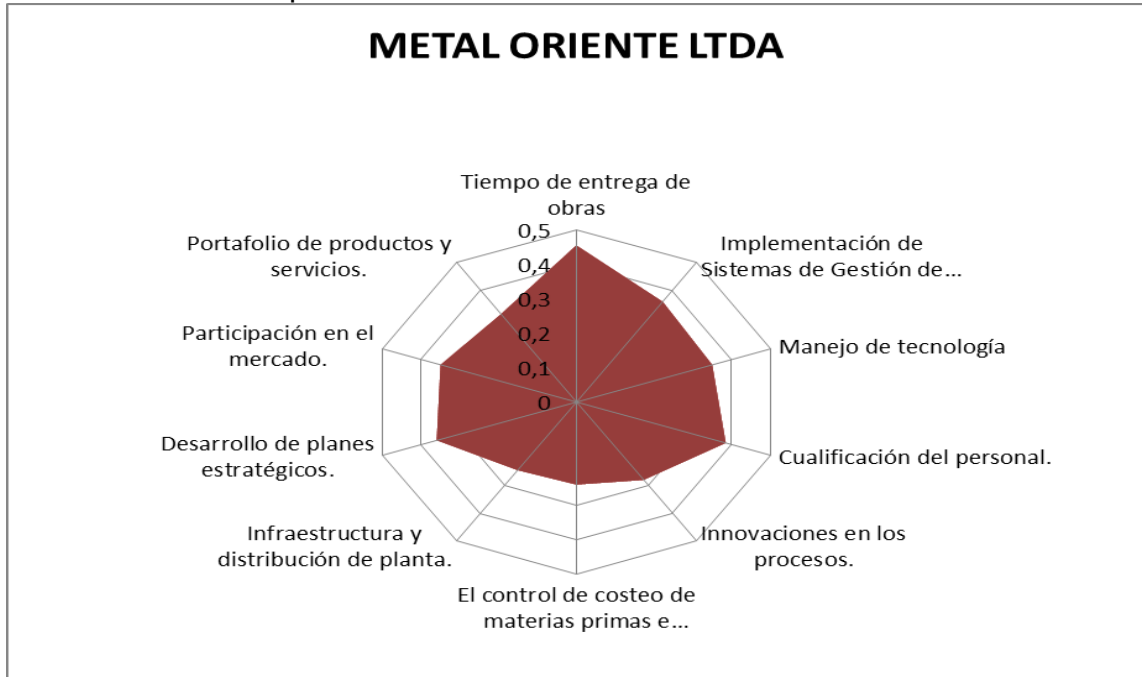
METAL ORIENTE Ltda.

Gráfico 11. Valor



Fuente: Autor del proyecto

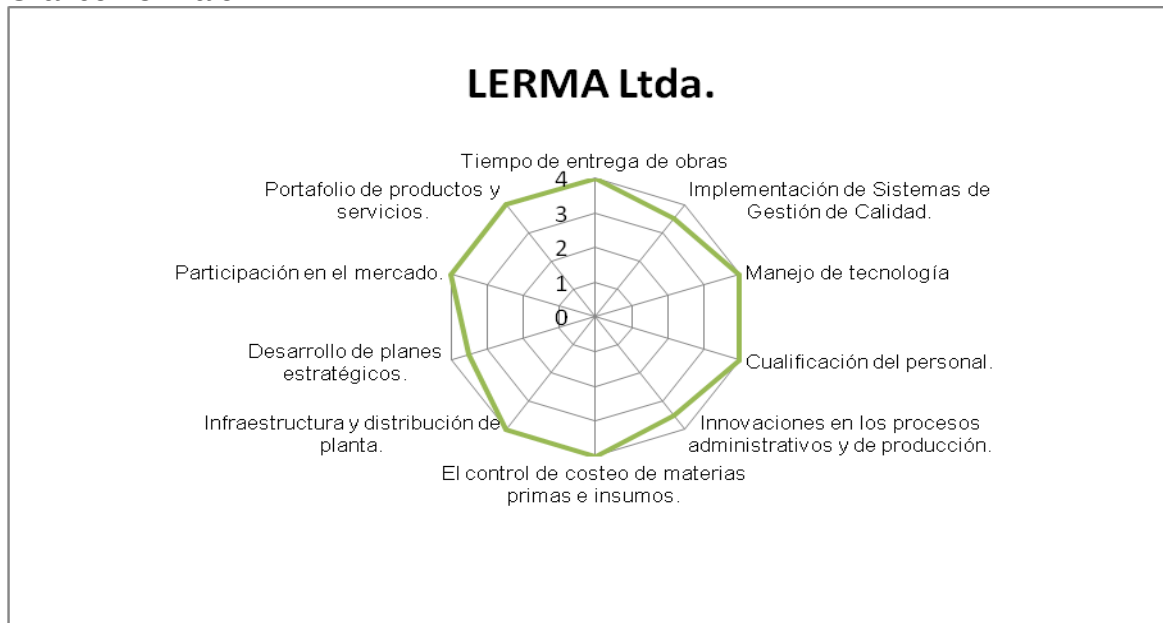
Gráfico 12. Valor sopesado



Fuente: Autor del proyecto

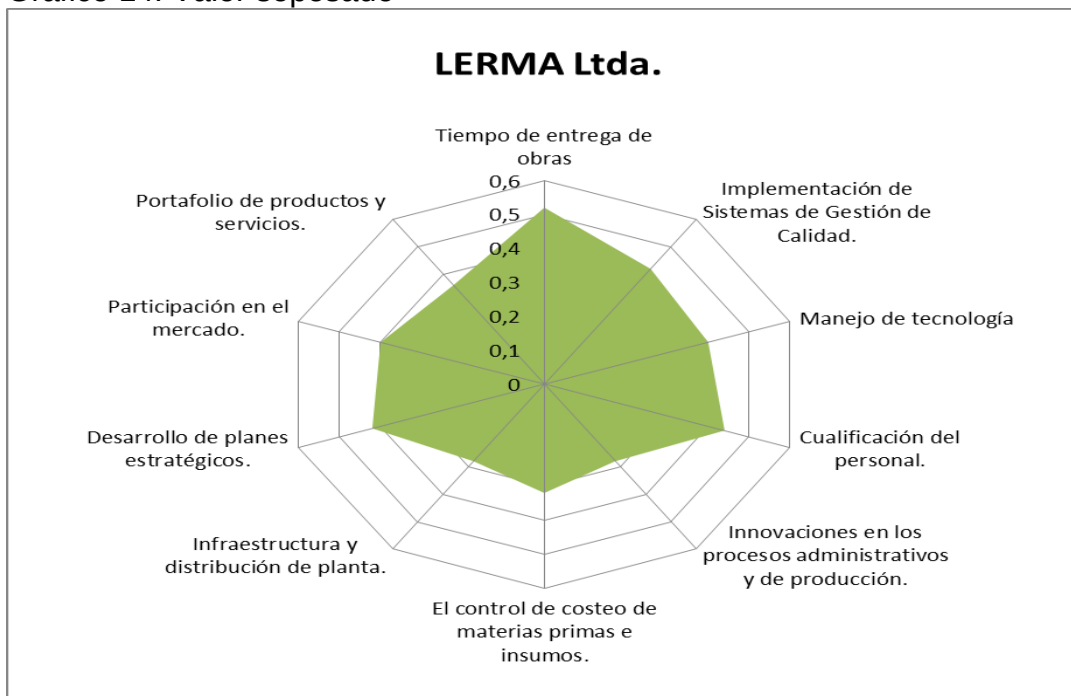
LERMA Ltda.

Gráfico 13. Valor



Fuente: Autor del proyecto

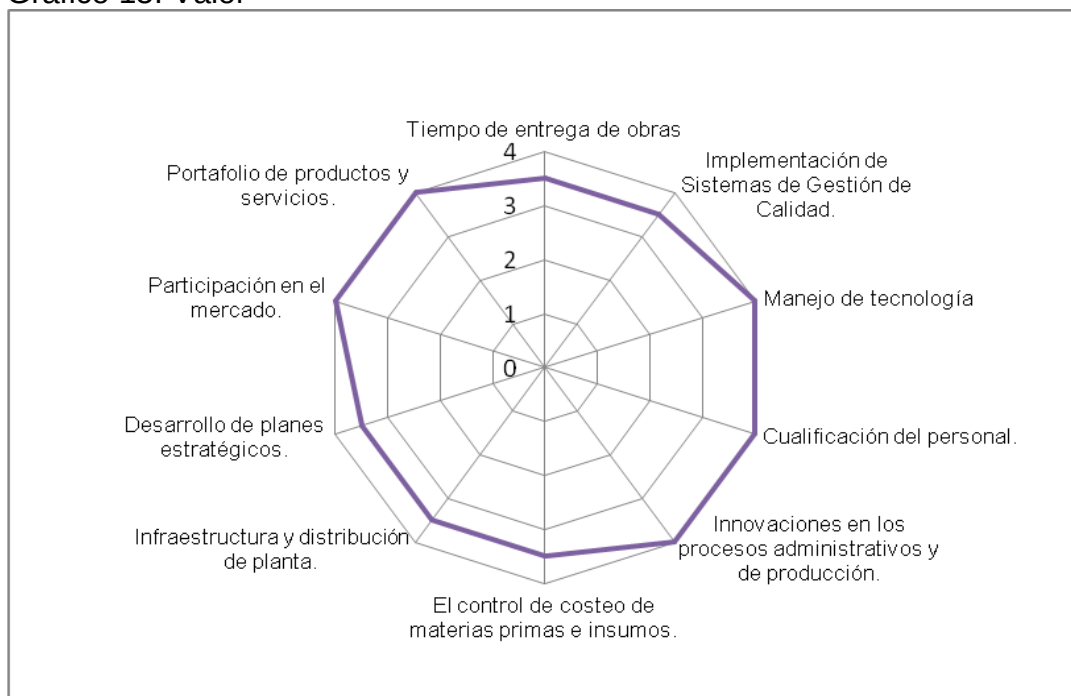
Gráfico 14. Valor sopesado



Fuente: Autor del proyecto

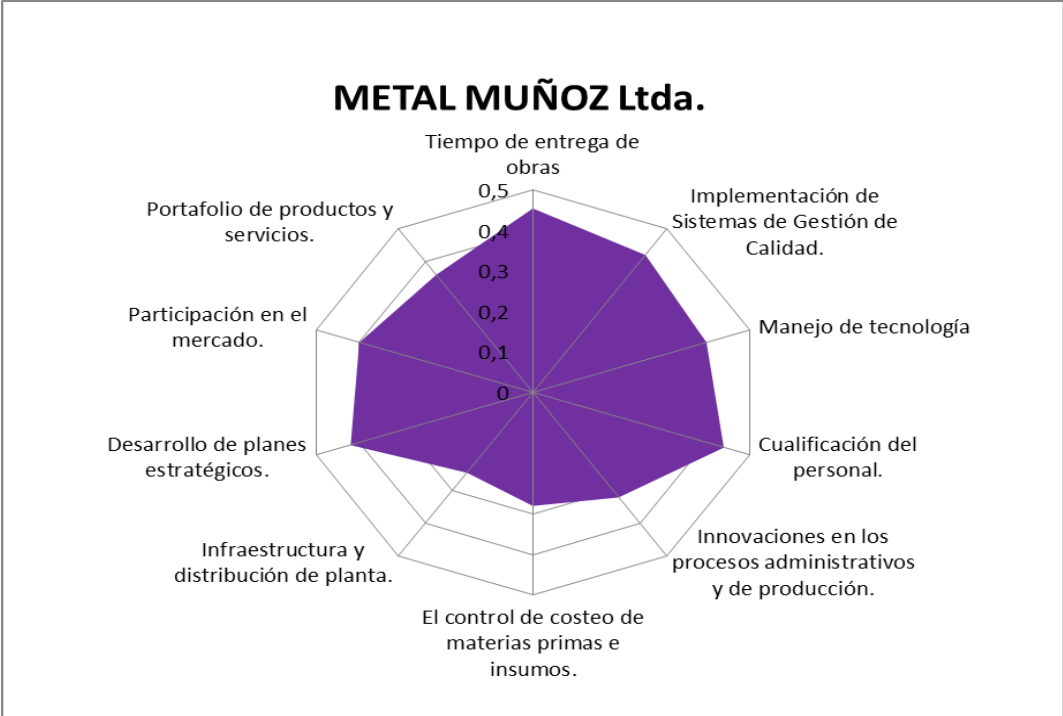
Metal Muñoz Ltda.

Gráfico 15. Valor



Fuente: Autor del proyecto

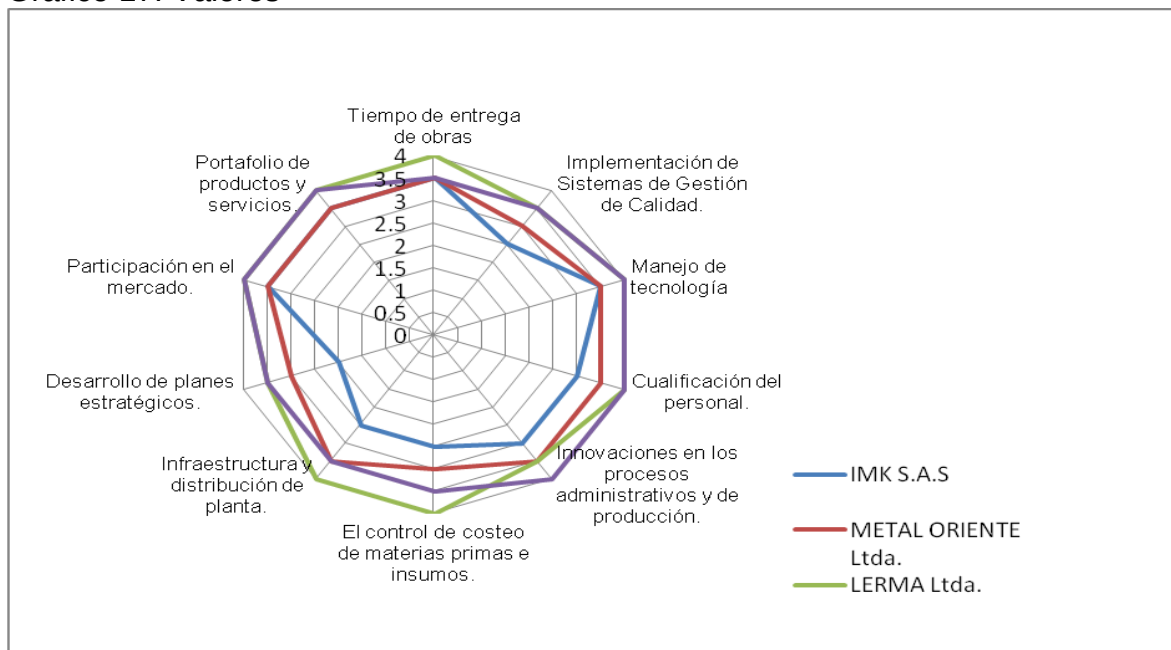
Gráfico 16. Valor sopesado



Fuente: Autor del proyecto

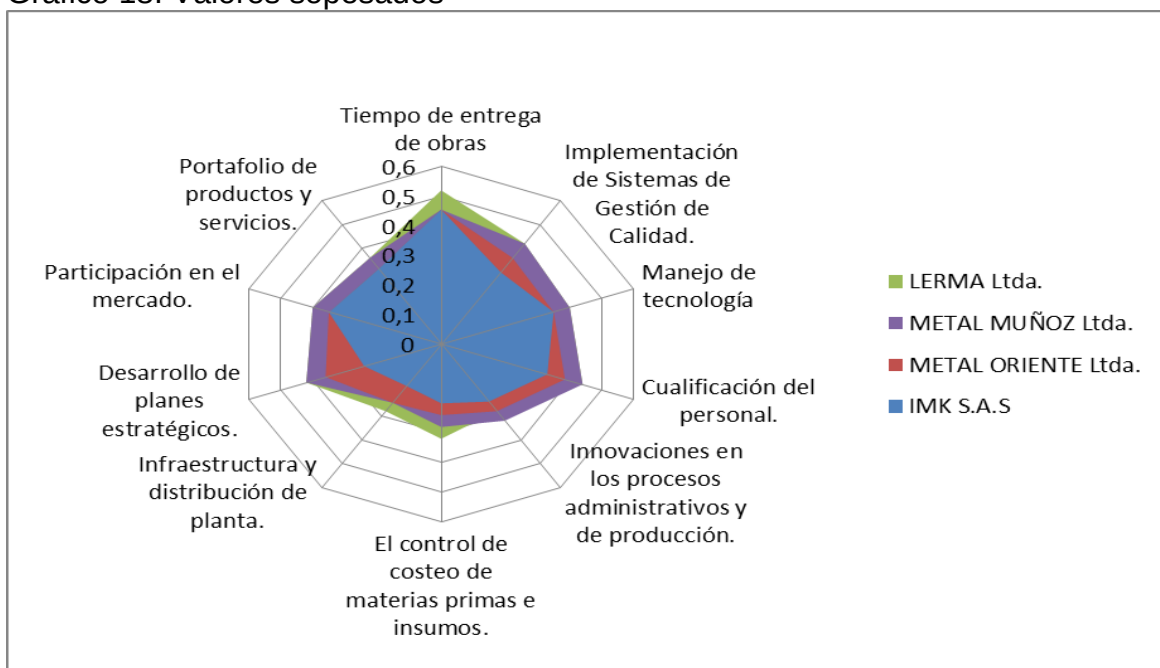
Araña de Benchmarking – Factores claves competitivos del subsector.

Gráfico 17. Valores



Fuente: Autor del proyecto

Gráfico 18. Valores sopesados



Fuente: Autor del proyecto

Los factores clave de éxito que se han determinado para realizar la comparación entre las empresas del subsector de Productos elaborados de metal, son importantes para conocer y analizar las áreas en las que IMK presenta inconformidades y en las que evidencia un desarrollo como fortaleza ante su competencia.

Cuadro 12. GUIA DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA

EMPRESA: IMK S.A.S

Variable	A/O	AM	am	om	OM
FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA					
Tiempo de entrega de obras.	A		x		
Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.	A	x			
Manejo de tecnología.	A		x		
Cualificación del personal	A		x		
El control de costeo de materias primas e insumos.	A	x			
Infraestructura y distribución de planta.	A	x			
Desarrollo de planes estratégicos.	A	x			
Participación en el mercado	A	x			
Portafolio de productos y servicios.	A		x		
DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA					
Innovación en los procesos administrativos y de producción.	O			x	
VULNERABILIDAD					
POSICIONAMIENTO					
LERMA Ltda.	A		x		
PARTICIPACION EN EL MERCADO					
LERMA Ltda.	A		x		
Metal Muñoz Ltda.	A		x		

Fuente: Guía de planeación estratégica

5.2 RECOMENDACIONES COMPETITIVAS.

Es claro que para una empresa el obtener beneficios a largo plazo es necesario que posea una ventaja competitiva sobre sus competidores, la cual es cualquier característica de la empresa que le hace alejarse de la competencia directa dentro de su sector, ya que la diferencia puede provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un producto o servicio de características únicas por su desarrollo interno como organización, y un análisis y gestión del macroambiente, de tal manera asegurando que responden a las necesidades de quien lo demanda.

De acuerdo a la matriz de perfil competitivo, IMK presenta frente a su competencia un retraso en su desarrollo productivo y funcional, debido a que estas empresas han logrado mayor participación y reconocimiento en el mercado de productos elaborados de metal en el mismo transcurso del tiempo que lleva operando la esta empresa. Las ventajas que han logrado se han hecho bajo el planteamiento de objetivos y la debida adaptación a los requerimientos de los clientes institucionales.

IMK se encuentra en una transición de mejora que tal vez en este momento se encuentre por debajo de su competencia en muchos factores claves, que se pueden considerar como amenazas menores en su mayoría porque aunque estas empresas presentan una ventaja competitiva IMK le está siguiendo el paso a las exigencias que impone el mercado empezándose a enfocar en una característica principal que es el tiempo de entrega de la obra, la cual hala a otros factores como el manejo de tecnología, participación en el mercado consecuencia del reconocimiento que se pueda lograr por el cumplimiento en los contratos y además el poder expandir el portafolio de productos debido al mayor conocimiento que se pueda adquirir por el aumento de la relación con los clientes institucionales en general; por tales motivos la empresa debe seguir enfocada en la satisfacción del cliente desde todos los puntos de vista para así obtener un nivel superior que pueda igualar o superar a sus competidores directos.

El desarrollo de planes estratégicos como muestra la matriz de perfil competitivo, es un factor de diferenciación que tienen los competidores que debe ser para IMK un reto a alcanzar a nivel organizacional, lo cual, le asegura un mejor rendimiento de todas sus actividades, caminando en firme hacia la sostenibilidad competitiva y el verdadero crecimiento de todas sus áreas, como principal la administrativa por ser la cabeza que debe direccionar y plantear lo qué se debe hacer y el cómo se va a realizar.

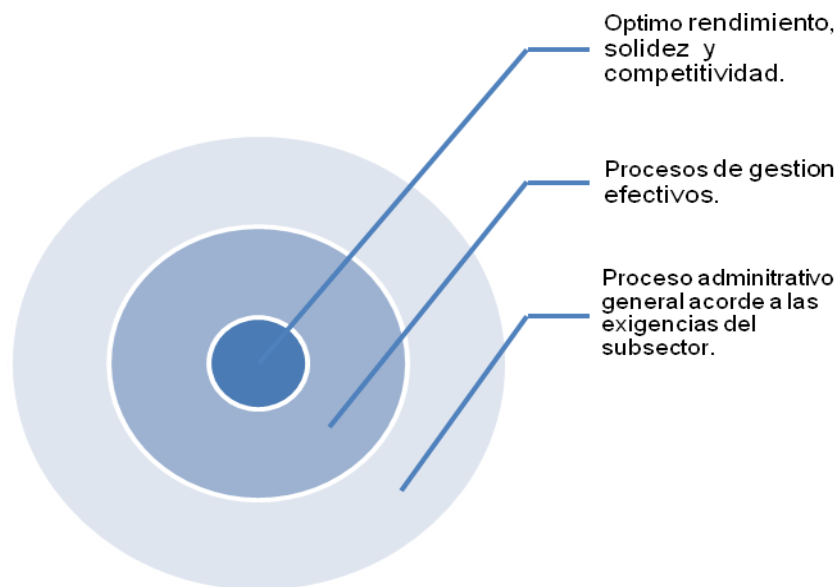
La innovación en los procesos administrativos y de producción es un punto que se puede explotar para aprovechar la poca ventaja que tiene la competencia, por tal motivo la ubico como una oportunidad menor, que conlleva precisamente el poder lograr una diferenciación en costes por el óptimo aprovechamiento de ambos procesos, ya que al ser también un factor clave en el que IMK presenta una lejanía frente a sus competidores, se presenta esta posibilidad con la que se puede evaluar y replantear la gestión en costos, bajo el planteamiento de estrategias de liderazgo en costos.

La empresa LERMA Ltda., debe ser el punto de referencia a superar o igualar para IMK S.A.S, aunque esta empresa lleve mucho más tiempo operando, se deben proponer los objetivos a alcanzar como máximo en el mismo tiempo en que esta empresa (LERMA Ltda.) lo obtuvo.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO DE IMK S.A.S

Respecto al análisis interno los autores que aportan teóricamente al fundamento de este estudio son Pérez, Dess y Lumpkin, en donde resaltan la importancia de evaluar los recursos y capacidades que poseen las empresas para crear ventajas competitivas.

Gráfico 19. Relación de los procesos organizacionales con enfoque en resultados



Fuente: Autor del Proyecto

Por medio de una **guía de análisis interno** al final de la descripción situacional de cada proceso se exponen las diferentes variables que aportan o restringen cada uno de los procesos de gestión, identificándolas con el calificativo de fortalezas y/o amenazas.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo, a las percepciones de la Administradora de IMK S.A.S, expuestas a través de una entrevista guiada por una serie de preguntas al respecto, se desarrolló el siguiente diagnóstico del proceso administrativo.

6.1.1 Planeación. La empresa IMK S.A.S, tiene definida la misión y los objetivos que pretenden alcanzar, en el establecimiento de estrategias se presentan situaciones enfocadas en el mejoramiento a través del propósito de certificación de calidad alcanzado, que fue el objetivo o meta que se propuso para organizarse interiormente en lo concerniente a una estructura sólida y eficaz, que le permitiera canalizar todos los procesos y conocimientos en los proyectos ejecutados, y con la finalidad igualmente de abarcar mayor mercado.

En desarrollo de las actividades para alcanzar el logro de certificación, la administración compartió al resto de sus colaboradores este propósito, de tal manera que estuvieran involucrados, permitiéndoles conocer estrechamente las exigencias de la norma, las aplicaciones que debía alcanzar la empresa y las tareas correspondientes que se debían ejecutar.

El proceso de trabajo considerado como vital o clave en el desempeño de la empresa es la fabricación porque a través de él se crea y se expone la calidad de trabajo que ofrece la empresa en sus productos terminados, cumpliendo en lo posible, las exigencias técnicas requeridas por el cliente y normatividades del subsector, utilizando y aplicando las óptimas herramientas tecnológicas, el correspondiente personal y la adecuada materia prima, elementos que podrían ser mejores, además que son aspectos correspondientes a factores claves de éxito que potencializados a su máximo desempeño obtendría mejores resultados organizacionales.

La empresa en general no realiza planes de gestión, solo se limita a la ejecución inmediata de cada proyecto de obra, actuando de manera operativa, y reactiva a los hechos que pueden acontecer.

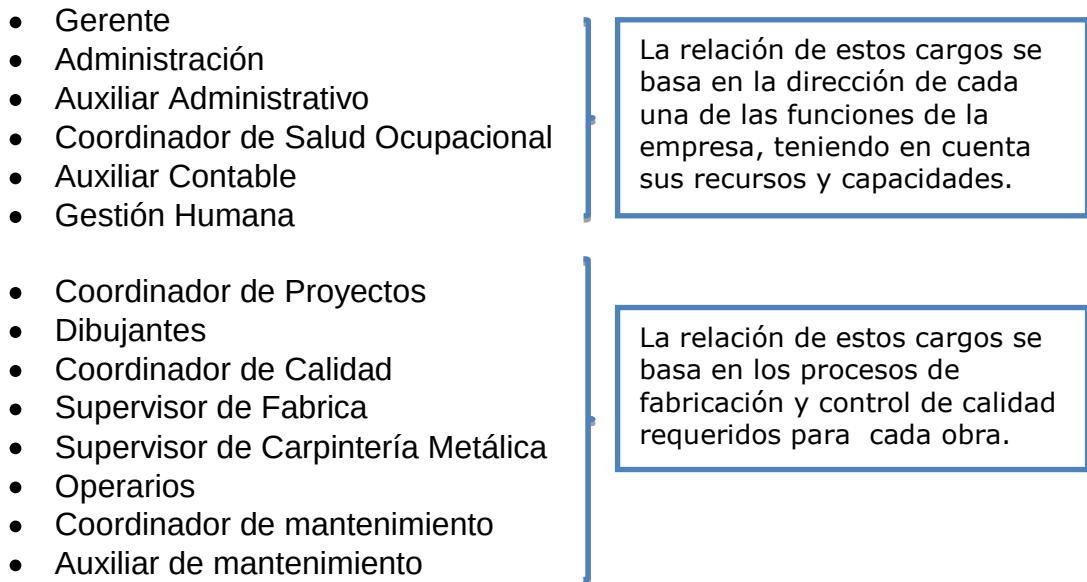
La gerencia es la encargada de dirigir cada proyecto ejecutado, o sea brinda los lineamientos que deben seguir sus colaboradores de acuerdo a cada proceso.

6.1.2 Organización. La empresa maneja un estilo de organización basada en proyectos para el pertinente desarrollo de sus actividades. Tiene establecido un organigrama correspondiente a sus funciones.

Las áreas establecidas en la estructura organizacional de IMK para su correspondiente funcionamiento son en general, la administrativa, de diseño y operacional.

Los cargos que conforman cada área de su estructura y su tipo de relaciones son los siguientes:

Gráfico 20. Descripción de las relaciones organizacionales



Fuente: Autor del proyecto

La estructura se expone a modificaciones constantes dependiendo del o los proyectos a ejecutar, por lo que se pueden contratar ingenieros, diseñadores u operarios que creen cambios en los canales de comunicación, los cuadros de mando y procedimientos.

La concepción en la que se basa la empresa está compuesta por el bienestar de sus colaboradores en pro del sostenimiento productivo y solidez en el mercado, teniendo en cuenta a su vez criterios económicos que respalden su desarrollo operacional.

De forma general IMK, en cada una de sus unidades ha precisado el objetivo de funcionar de manera sincronizada, con el fin de ofrecer a sus clientes un producto de buena calidad a tiempo, que cumpla con sus expectativas. Sus funciones a partir del logro de certificación, se han ido adaptando a lo que se quiere de manera progresiva para alcanzar un sistema adecuado y mejorado.

La contribución real para el alcance de los logros propuestos por la empresa, parte desde el proceso de fabricación que interioriza los requerimientos del cliente para asegurar ofrecerle un producto que lo satisfaga, complementado con el pertinente personal seleccionado para cada área, un correcto control financiero, la adquisición de las mejores materias primas y un excelente cierre de venta.

La estructura de autoridad está claramente definida, al igual que los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cargo descritos gracias al área de gestión humana que se implanto a partir del proceso de certificación. Sin embargo, la estructura organizacional de IMK presentan falencias de aplicación en sus áreas, al evidenciarse dualidades mando y de acción de actividades, poco entendimiento de las tareas a ejecutar en cada proceso y desconocimiento las personas indicadas para realizarlas, o sea se cuenta con los parámetros de acción pero no se aplican debidamente.

Los flujos de información y comunicación no se encuentran claramente establecidos, por tal motivo la información mínima indispensable que se debe de aportar por cada cargo y área no es precisa y a la vez incongruente, lo que causa desviación en los procedimientos.

El proceso de toma de decisiones de IMK S.A.S, en general hace parte del área administrativa compuesta por el Gerente, la administradora y el coordinador de proyectos.

6.1.3 Dirección. El estilo de la dirección se caracteriza por el compromiso, transparencia ofrecida al mercado y responsabilidad laboral con sus subalternos.

La gerencia delega determinadas actividades que no repercuten fuertemente en la organización, o sea se caracteriza por ser centralizada.

La gerencia propicia un buen clima de trabajo, generando un ambiente paternalista que motiva a su personal.

La actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y toma de decisiones no programadas, es de análisis y evaluación, pero que a su vez por la falta de planeación y pocos criterios de acción hace se viva en un ambiente hostil de situaciones por resolver.

Las relaciones de poder en la empresa son muy concentradas, debido a los lazos familiares que presentan sus propietarios, se mantiene un poder reservado. Aunque ellos se encuentran a la altura de sus responsabilidades y funciones, claro está bajo una orientación operativa.

La dirección acepta unas fallas que los limitan de ser eficaces, de acuerdo al logro de los objetivos de la empresa.

El proceso de toma de decisiones importantes en la empresa se da bajo los criterios o aportes realizados por la gerencia, administración y coordinador de proyectos, como alternativas, para su posterior análisis y escogencia.

6.1.4 Control. La empresa cuenta recientemente con un sistema de gestión de calidad, que le ha permitido tener un control interno de calificación media en cada una de sus actividades.

Los principios en que se fundamenta el sistema de control son:

- ✓ Calidad de materiales.
- ✓ Verificación de diseño.
- ✓ Conformidad de producto.

Principios enfocados en la satisfacción del cliente institucional constructor, orientados en cumplir a cabalidad sus requerimientos en cada obra, con la pertinente trazabilidad de calidad en cada uno de los materiales utilizados.

Dentro de IMK, cada proceso tiene establecido sus indicadores de gestión, que propenden en gran medida mejorar su desempeño competitivo, se tienen en cuenta factores claves como la cualificación del personal, tiempo de entrega de obras, la debida implementación de Sistemas de Gestión de Calidad y la participación en el mercado; como se puede observar en la siguiente **Tabla de indicadores.**²⁵

²⁵ Tabla de indicadores. BUREAU VERITAS Certification ISO 9001: 2008. Fabricación y montaje de Estructuras metálicas y puentes grúa IMK S.A.S.

CUADRO 13. TABLA DE INDICADORES

#	PROCESO		INDICADOR	FORMULA	META	FREC
1	VENTAS	1	Ventas totales	$(\text{Ventas totales} / \text{presupuesto ventas}) * 100\%$	90%	Men.
2		2	Cumplimiento entrega Cliente	$(\# \text{ de proyectos cumplidos} / \text{Total de proyectos entregados}) * 100\%$	85%	Men.
3		3	Evaluación de la satisfacción del cliente	% Promedio de los aspectos evaluados	85%	Tri.
4	GESTIÓN DE CALIDAD	1	Cumplimiento del programa de auditorias	$(\# \text{ Auditorías realizadas} / \# \text{ Auditorias programadas}) * 100\%$	90%	Sem.
5		2	No. de acciones correctivas ejecutadas	$(\# \text{ Acciones correctivas ejecutadas} / \# \text{ Acciones correctivas programadas}) * 100\%$	90%	Men.
6		3	No. de acciones preventivas ejecutadas	$(\# \text{ Acciones preventivas ejecutadas} / \# \text{ Acciones preventivas programadas}) * 100\%$	90%	Men.
7	FABRICACIÓN	1	Producción de fabrica	Kg de hierro procesado / kg hierro de equilibrio	85%	Men.
8		2	Costo de producción	$1 - (\$ \text{ Costo real} / \$ \text{ Costo presupuestado}) * 100\%$	20%	Men.
9	MONTAJE	1	Kg de hierro montado	$(\# \text{ Kg de hierro montado} / \# \text{ Kg Rendimiento}) * 100\%$	85%	Men.
10	COMPRAS	1	Reevaluación de proveedores	% Promedio de los aspectos evaluados	85%	Bim.
11	MANTENIMIENTO	1	Programa de mantenimiento	$(\# \text{ Mantenimiento realizados} / \# \text{ mantenimientos programados}) * 100\%$	85%	Men.
12	GESTIÓN HUMANA	1	Cumplimiento programa de capacitación	$(\# \text{ Capacitaciones en curso ó finalizadas} / \# \text{ de capacitaciones programadas}) * 100\%$	85%	Sem.
13		2	Tasa de accidentalidad	$(\# \text{ de accidentes} / \# \text{ de personas}) * 100\%$	4%	Men.
14		3	Evaluación del desempeño	% Promedio de la competencia	85%	Anu.
15	GERENCIA	1	Revisión por la dirección	% Promedio del desempeño de los procesos	85%	Sem.
16	CONTABILIDAD	1	Estados financieros	FECHA PRESUPUESTADA – FECHA DE ENTREGA	> 0	Men.
17		2	Razón corriente	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	>= A 1,5	Men.
18		3	Solidez	$\frac{\text{ACTIVO TOTAL}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	>= A 1,6	Men.
19		4	Endeudamiento total	$(\text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}) * 100\%$	<= AL 50%	Men.
20		5	Endeudamiento financiero	$(\text{OBL. FINANCIERAS} / \text{VENTAS NETAS}) * 100\%$	<= A 90%	Men.
21		6	Margen bruto de utilidad	$(\text{UTILIDAD BRUTA} / \text{VENTAS NETAS}) * 100\%$	>= AL 18%	Men.

Fuente: Documentos de gestión IMK S.A.S. 2011

Si, son congruentes los lineamientos aplicados en cada proceso, con los objetivos de calidad que plantea la empresa.

Aunque, la empresa haya generado indicadores de gestión para cada proceso, la información resultante de la evaluación de estos indicadores es mínima o nula, porque paradójicamente no se está aplicando un control estricto sobre las acciones realizadas. La información debe ser entregada cada mes a la gerencia que se encarga de implementar planes de acción que aseguren mejoras, así se tiene estipulado, pero no se actúa.

Sin embargo, se han planteado análisis de la información ofrecida de evaluaciones y controles, pero se sigue evidenciando el problema de no ser desarrollado adecuadamente, así de tal manera se restringe la toma de acciones preventivas en cada procedimiento lo cual hace que los errores persistan.

La responsabilidad de los controles de gestión es precisa del coordinador de calidad, verificadores y supervisores, pero en realidad es compartida por cada proceso de la empresa bajo una concepción mínima de cliente interno, mínima porque no se es estricto como colaborador a cargo en cada procedimiento operativo, dando como consecuencia que si una de las partes falla durante el proceso organizacional afecta a otras limitando su gestión.

Los informes que alimentan el sistema de control se refieren a las no conformidades de acuerdo a cada proyecto ejecutado de aquí se deriva su periodicidad.

IMK, tiene a su disposición dos personas como puntos de control para la corrección del producto final, un supervisor y un verificador de calidad que realizan su trabajo en dos momentos diferentes para validar posibles inconformidades.

En la empresa se llevan a cabo auditorías externas en base al mejoramiento continuo de certificación de la calidad y revisiones fiscales como otras modalidades de control.

Cuadro 14. Análisis del proceso administrativo

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Direccionamiento Estratégico.	D		x		
Reuniones organizacionales.	D		x		
Evaluación de procesos claves.	F			x	
Formulación de planes.	D	x			
Organigrama.	F			x	
Estructura. (Cargos, relaciones, autoridades)	D		x		
Principios: concepción de la organización.	F				x
Unidades de trabajo.	F			x	
Flujo de información y comunicación.	D		x		
Estilo de dirección.	D		x		
Delegación de actividades.	D		x		
Toma de decisiones programadas y no programadas.	F			x	
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad.	D		x		
Indicadores de Gestión.	D		x		
Evaluación de resultados.	D		x		
Evaluación del mejoramiento continuo.	F			x	

Fuente: Autor del proyecto

6.2 ANÀLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

6.2.1 Gestión y situación contable y financiera. En base la gestión contable y financiera de la empresa IMK S.A.S expuesta en sus estados financieros; Balance General, y Estados de Pérdidas y Ganancias acumulado enero a diciembre, de los periodos 2008, 2009 y 2010 se logró realizar el siguiente análisis de los resultados.

El indicador de rentabilidad de las ventas presento una variación positiva entre los años 2008 y 2009 de 6,72% al pasar de 13.53% a 20.25% respectivamente, pero la variación entre los años 2009 y 2010 en este mismo indicador decreció en 1,87% al pasar de 20,25% a 18,39% respectivamente.

De tal manera, la rentabilidad de las ventas mostro un nivel óptimo de eficiencia manteniendo mínimas variaciones en los periodos estudiados.

El margen operacional en el año 2010 fue de 10.7%, mayor al año 2008 y 2009 que presentaron cifras del 5.6% y 7.5%. Respecto al 2009 la diferencia es porque en este año se registró un gasto en amortizaciones de \$4.164.277 el cual hizo se disminuyera su utilidad operacional.

La rentabilidad de los activos en el 2010 fue la mayor en comparación con los años 2009 y 2008, presentando un porcentaje del 17.58%, con una variación ante el 2009 y 2008 del 6.03% y 12.71% respectivamente, este crecimiento fue dado gracias a menores gastos incurridos durante el ese año.

El margen neto en el año 2010 evidencio un indicador de rentabilidad del 6,54%, mostrando una línea ascendente de mayores ingresos por ventas y menores costos y gastos generando un flujo adecuado de ganancias, aunque en el año 2008 fuesen mayores los ingresos por venta así mismo fueron sus gastos.

La situación de liquidez en general se mantuvo estable, el indicador fue alarmante en el 2009 en donde por un peso de deuda solo se contaba con 1,02 pesos en activos para cubrirla. En conclusión el indicador de liquidez para IMK ha sido satisfactorio porque se ha contado con los recursos suficientes que garanticen la viabilidad de la empresa.

La rotación de la cartera en este caso por ser una empresa basada en proyectos de obra, el tiempo en que se pueda volver en efectivo (dinero) esta cuenta depende del rendimiento de la empresa en cuanto a entrega de la obra terminada y montada en sitio.

Los costos mostraron disminución del 42% entre el año 2008 a 2009, pero en el periodo siguiente año 2010 aumentaron en 32%, ambos sucesos se dieron por efectos en las ventas. El comportamiento de los costos de venta para IMK es una meta a controlar ya que se han mantenido en el orden aproximado del 80% del total de sus ventas.

El nivel de endeudamiento de IMK evidencio una reducción anual dentro de esos tres años al pasar de 67% en el 2008 a 63% en el 2009 y posteriormente al 59% en 2010, reduciendo en un 8% de 2008 a 2009, lo cual quiere decir que se ha venido aumentando en la participación de aplicación propia para sus operaciones ubicándose en un 41% (2010) sobre el total sus activos.

En general los indicadores financieros que mostro la empresa IMK en estos tres periodos analizados, se puede considerar satisfactoria por tener una rentabilidad del activo, una rentabilidad sobre el patrimonio y un indicador de liquidez en potencial crecimiento para los periodos siguientes, lo cual da a entender que se están realizando las debidas actividades para el buen funcionamiento de la empresa.

La gerencia de IMK, mantiene un interés constante sobre su situación financiera, pero esta labor se realiza de manera informal o sea solo se comparten los resultados de acuerdo a los Estados Financieros, pero no se realizan las debidas reuniones para conocer, evaluar y proponer estrategias que alteren de manera positiva la situación financiera de la empresa.

También hace falta una evaluación de la eficiencia de gestión en relación con los rendimientos obtenidos en determinado periodo, aunque se elaboren indicadores financieros solo se quedan en papel, y no se toman como sustento para enfocar las tareas.

IMK cuenta con un sistema contable básico que respalda la actualización de cada uno de las cuentas en cada movimiento u operación que la empresa realice, pero no dispone de un sistema de costos operativo y administrativo capaz de generar información oportuna y hacer el respectivo seguimiento de gestión en estas áreas.

La empresa no presenta planes, presupuestos de gastos e ingresos, ni controles financieros que permitan la evaluación financiera de sus operaciones, a la vez también ignora las correspondientes exigencias de financiación que se puedan necesitar de acuerdo a tipos de proyectos que se ejecuten.

La información contable de IMK maneja una actualización mensual de las operaciones, presentando en ocasiones atrasos en el reporte de la información a los socios, es confiable ya que se hace en un periodo constante, pero su utilización como herramienta es poca para tomar decisiones generales sobre el curso que debe de llevar la empresa, esto tiene relación con la falta de planes financieros y presupuestos.

La relación con proveedores nacionales es la más importante en cuanto a obligaciones adquiridas por IMK, preservando planes de financiación de los materiales que permitan mantener una línea reducida en los costos y a la vez operar oportunamente. Su importancia es debida a la mayor participación que tiene en los pasivos, lo que demuestra un aprovechamiento al máximo en el crédito que se les otorga.

Cuadro 15. Análisis de la gestión y situación contable y financiera

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Toma de decisiones gerenciales.	D		x		
Planeación y control financiero.	D	x			
Planes de financiamiento.	F			x	
Ejecución de presupuestos (ingresos-gastos).	D	x			
Reuniones situación financiera.	D		x		
Aplicación de sistemas contables.	F			x	
Indicadores financieros	F			x	

Fuente: Autor del proyecto.

Cuadro 16. INDICADORES ECONOMICOS

Factor	Indicador		Se obtiene así	AÑO 2010	AÑO 2009	AÑO 2008
RENTABILIDAD	Margen Bruto		Ventas Netas-Costo/Ventas Netas	18,39%	20,25%	13,53%
	Margen Operacional		Utilidad Neta Operativa/Ventas Netas	10,68%	7,48%	5,65%
	Margen Neto		Utilidad Neta/Ventas Netas	6,54%	3,45%	1,95%
	Rentabilidad de la inversión		Utilidad Neta/Total Activos	17,58%	11,55%	4,87%
	Rentabilidad de Capital Total		Utilidad Neta + Intereses P.L.P + Patrimonio (Millones de \$)	585.382.599	318.432.864	498.748.374
	Rentabilidad Patrimonial		Utilidad Neta/Patrimonio Neto	43%	31,34%	14,79%
LIQUIDEZ	Razón Corriente		Activo corriente/Pasivo corriente		1,028	1,19
				1,27		
	Prueba Acida		Activo Corriente - Inventarios/Pasivo Corriente			
	Capital de Trabajo Neto		Activo Corriente – Pasivo Corriente (Millones de \$)	161.205.329	12.469.403	166.763.106
ACTIVIDAD	Rotación de la Cartera	Veces	Ventas Netas/Cuentas por Cobrar	0,2	0,5	1,5
		Días	360 días / # de veces			
	Rotación de inventarios	Veces	Costo de ventas / Inventarios	0,56	1,18	0,13
		Días	360 días / # de veces			
	Rotación de la Inversión		Ventas Netas/Total Activos	2,69	3,35	8,04
	Rotación de Activos Fijos		Ventas Netas/Activo Fijo Neto	10,83%	9,54%	12,3%
ENDEUDAMIENTO	Nivel de endeudamiento		Total Pasivo/Total Activo	59%	63%	67%
	Cobertura de Intereses		Utilidad Netas antes de impuestos e intereses/intereses	5,65%	2,60%	3,71%
	Relación P.I.P a patrimonio		Pasivo a largo plazo/Patrimonio			
APALANCAMIENTO	Capitalización Total		Pasivo Largo Plazo/Patrimonio + Pasivo Largo Plazo			
	Apalancamiento Operativo		M.C.T/M.C.T.-C.F.			
	Apalancamiento Financiero		Utilidad Total antes de I.I/U.T antes de I.I. - I	1,34%	1,46%	1,24%

6.2.2 Gestión y situación comercial

6.2.2.1 Mercados y productos. Los principales mercados de IMK son las constructoras, dedicadas a la construcción de edificaciones de todo tipo (Industrial, comercial, institucional) realizadas con productos de estructura metálica.

Los principales segmentos de cada mercado son de acuerdo a:

Tipo de compradores

Constructoras: Realización de edificaciones, viviendas de interés social y diferentes de interés social.

- **Entidades**
- Comerciales.
- Industriales.
- Institucionales.

Las entidades son clientes institucionales directos e indirectos, cabe resaltar que de ambas formas que se realicen contratos de fabricación de obras para ellas, las constructoras siempre intervienen en la elaboración de las mismas, al ser las que plantean los requerimientos y exigencias que se deben de cumplir en las estructuras. Aunque hay excepciones con los puentes grúa porque es un producto de elevación de carga que directamente puede ser pactado el contrato con la empresa (Ejemplo: Ferreterías).

La ubicación geográfica del mercado constructor de IMK, se centra principalmente en la ciudad de Cali, y en algunos otros municipios del Valle y su región.

Los principales clientes de la empresa IMK S.A.S. son constructora LATCO S.A, constructora Jaramillo Mora S.A., Paipa Pérez Arquitectos y Cía. Ltda., JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A.(Cliente industrial) y Avivesa de Occidente (Firma de Ingenieros).

Se cuenta también con clientes del sector ferretero como Ajover S.A., Aceroscol Ltda., Agofer S.A.S y Metaza S.A., los cuales demandan puentes grúa para la movilidad de carga pesada. Son en su mayoría proveedores para la empresa.

De acuerdo con las obras ejecutadas en el año 2011 se puede deducir que la participación en el total de las ventas de un listado de clientes institucionales en general que esta alrededor de 46, para los primeros cuatro lugares fue de la siguiente manera:

Cuadro 17. Porcentaje de obras vendidas

Empresa	Porcentaje
1. CONSTRUCTORA LATCO S.A.	20%
2. Jaramillo Mora S.A.	18%
3. Johnson & Johnson de Colombia S.A.	16%
4. Metaza S.A.	12%

Fuente: Autor del proyecto

En estas cuatro empresas se situó el mayor porcentaje de ventas que fue del 66% en relación con las ventas totales.

La empresa no conoce su participación en el mercado ni de manera global ni en cada segmento debido a la falta de planeación en el seguimiento de sus obras ejecutadas y la revisión al sector en el que se encuentra. Aunque su crecimiento productivo y reconocimiento le han dado para realizar negocios con empresas como las anteriormente mencionadas, lo que da entender que tiene un peso moderado dentro del subsector, además con un grupo de clientes potenciales.

La empresa carece de estrategias para gestionar su mercado, sus directivos se basa en el mayor de los casos en relaciones de amistad conseguidas con sus clientes a través de la ejecución de obras o generadas de manera independiente al negocio.

La empresa presenta un comportamiento de las ventas en su principal línea, las estructuras metálicas con muchos altibajos durante el año, en muchas ocasiones a principios de año el nivel de ventas es bajo pero toma mayor fuerza a finales, resultando mayor flujo de actividades, transformadas en aumento de ingresos. Observando sus ingresos por producto; estructuras metálicas, se obtuvo que las ventas entre el año 2008 y 2009 se redujeron en 23,88%, mostrando un mejor panorama entre el 2009 y 2010 con un crecimiento en 5.53%.

Respecto a la participación de las ventas de estructuras metálicas sobre el total de las ventas, en esos tres años se ha ubicado alrededor de un 72%, de manera cualitativa se puede inferir que en los últimos cinco años el nivel de kilogramo fabricado ha ido aumentando paulatinamente.

Los productos más rentables para la empresa son los puentes grúa que se ubica dentro de la línea de estructuras metálicas, debido a que la empresa se ha especializado y tecnificado en su creación, lo cual trae como ventaja disminuir los costos de operación.

Respecto a los productos deficitarios se tiene entendido que la carpintería metálica es la menos rentable.

La empresa se considera con muy buena imagen en el mercado gracias a la calidad y respaldo que ofrecen en cada una de sus obras, aspecto que se ha denotado por el aumento de sus contrataciones, lo cual quiere decir que se está cumpliendo con los requisitos y exigencias que planteas los clientes institucionales satisfaciendo así sus necesidades, y que a su vez la recomiendan.

6.2.2.2 Gestión comercial. IMK S.A.S no establece objetivo minuciosos de ventas por tal motivo tampoco desarrolla programas, lo que hacen es tomar las ventas acumuladas de cada año y proyectarse aumentar por encima de esta cifra en un 5% al año siguiente.

El método de fijación del precio para los productos elaborados de metal es de acuerdo a su peso en **Kilogramos (Kg)**, contenida en cada una de sus partes.

La empresa al fabricar productos de utilización institucional, realiza la entrega de sus obras de manera directa a sus clientes, disponiendo de una logística de transporte de carga aceptable, en donde se contratan camiones y/o tractomulas según sea el caso de la obra. La empresa cuenta solo con un camión para entregas de obras pequeñas.

La entrega de la obra en ocasiones se dificulta por la indebida organización de las operaciones, provocada a su vez por la falta de evaluación de este procedimiento.

IMK S.A.S no presenta formatos o controles establecidos de manera formal específicamente para el seguimiento y evaluación de sus ventas, aunque si se precisa el tiempo de entrega como fecha fija y límite para realizar la producción. Posteriormente a la entrega se debería aplicar un procedimiento de medición de la satisfacción del cliente bajo los lineamientos del formato PD-DC-05 – evaluación de la satisfacción del cliente, que no se hace como lo exige la norma de calidad.

Cuadro 18. Análisis de gestión comercial

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Segmentación del Mercado.	F				x
Participación en el mercado.	F			x	
Posicionamiento.	F			x	
Cumplimiento entrega de obra.	F			x	
Estrategias de mercado.	D		x		
Programación de ventas.	D		x		
Control sobre las ventas (Seguimiento).	D		x		

Fuente: Autor del proyecto

6.2.3 Gestión y situación de la producción

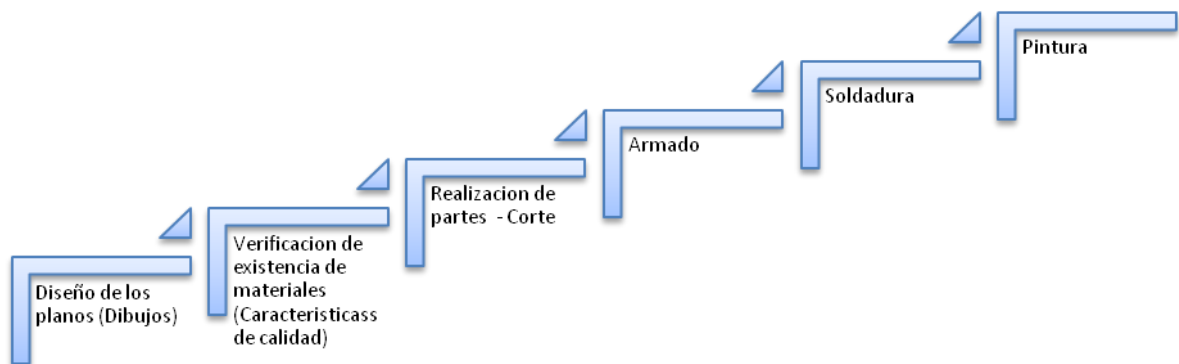
De acuerdo, a las percepciones del Jefe de fabricación de estructuras metálicas de IMK S.A.S, expuestas a través de una entrevista guiada por una serie de preguntas al respecto, se desarrolló el siguiente diagnóstico del proceso de producción.

6.2.3.1 Proceso de producción. La empresa IMK S.A.S desarrolla procesos de manufactura al producir bienes industriales, por lo cual presenta la siguiente situación en sus gestiones de producción.

El trabajo de producción u operativo en IMK consiste en el diseño, fabricación de estructuras metálicas, puentes grúas y carpintería metálica.

Las operaciones específicas y sus secuencias para la obtención de estos productos elaborados de metal es la siguiente:

Gráfico 21. Etapas de la fabricación



Fuente: Autor del proyecto

Las operaciones parten desde el diseño de planos y termina en la aplicación de pintura, durante este proceso cada uno de sus procedimientos es revisado por el supervisor e inspector de calidad.

Los recursos humanos y físicos juegan un papel fundamental en la ejecución de cada obra debido a que se requiere el personal calificado y homologado en estas prácticas industriales para que puedan laborar en la empresa, además se debe tener a disposición la maquinaria y equipos correspondientes y adecuados para garantizar el desempeño operacional y los resultados esperados en cada obra, lo cual quiere decir que no podemos realizar estructuras metálicas sin estos recursos a disposición.

El control sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo en IMK, es básico porque cada obra se realiza con unas medidas específicas y precisas. Con el término “Cabeza y cola” se reutilizan los sobrantes de un material metálico y se empatan con otros según sean las medidas requeridas de cada armado, por tal motivo resultan pocas piezas como sobrantes, que para ser sobrantes y chatarrizarlos debe medir menor o igual a 30 cm. Gracias a este método de reutilización de partes se obtiene un ahorro en costos de producción por compra de materia prima.

Si son susceptibles de mejoramiento los procesos operativos debido a que con frecuencia no se cuenta con los materiales necesarios para cada obra o el personal correspondiente, aunque el problema de los materiales acaece de problemas externos al área, referidos al proceso de compras que hace se retrase la producción de 3 a 5 días hábiles por no hacer los pedidos de materiales a tiempo cuando no se encuentran en almacén, por tal motivo se empieza cuando se entregan los pedidos requeridos, de este modo se afecta el inicio y entrega de cada obra.

6.2.3.2 Sobre la productividad. La productividad ha mejorado notablemente en los últimos cinco años en relación al volumen de producción y mano de obra utilizada. Durante este año 2011 que se logró la certificación de calidad los resultados han sido mejores porque se obtuvo mayor reconocimiento y respaldo para el mercado constructor, aplicando a mayores contratos.

De igual manera, la productividad en los últimos cinco años en relación al tiempo de funcionamiento de la maquinaria respecto al volumen de producción se ha aumentado, porque se han adquirido nuevas máquinas que han automatizado varios procedimientos para obtener mayor eficiencia, tanto para soldadura, pulimiento, corte, perforaciones, entre otros, lo que da a entender el alto nivel de producción, que a la vez minimiza el tiempo de vida útil de varias máquinas o herramientas por ejemplo los equipos de soldadura, el exceso de trabajo que se tiene genera sobrecarga en ellos, que se pueden reducir con prolongadas revisiones técnicas de mantenimiento.

La empresa se encuentra en un nivel favorable de productividad de sus recursos tanto de mano de obra y maquinaria y equipos, en relación al nivel competitivo que tiene las grandes empresas y que requiere el sector.

La naturaleza de las inversiones realizadas por la empresa ha sido enfocada en la obtención de maquinaria y equipos por la importancia del rendimiento operacional que trae consigo mayor flujo de trabajo y cumplimiento en entrega de obras, y las inversiones en alquileres de bodegas para facilitar el flujo de trabajo desde el movimiento de partes, ensamble, entrada de materiales y salida de obras terminadas para montaje.

6.2.3.3 Programación de la producción. Si existen programas de producción aunque con algunas falencias de organización del trabajo. El cumplimiento de los programas de producción se da a través de la revisión y verificación de cada una de las fases de producción de las obras en base a tiempo de inicio y terminación, teniendo en cuenta los tiempos límites exigidos en las cláusulas del contrato expuestas por el cliente institucional, lo que quiere decir que a ellos corresponde las condiciones de programación de la producción.

El sistema que permite verificar el estado de ejecución del programa son los indicadores de gestión a través del cual se analiza el cumplimiento del programa, se utiliza el indicador de Kilogramo (Kg) fabricado como unidad de medida para saber cuánto se lleva de la obra en un determinado momento.

No se han hecho cálculos de los volúmenes de producción u operación óptimos en relación a las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada.

6.2.3.4 Organización de talleres y almacenes.

- En relación con la distribución y la circulación:

La disposición de los equipos y maquinaria que tiene la empresa si cumplen con los requerimientos de producción de las obras.

La distribución de los equipos debido al limitado espacio que tiene el taller no permite una ubicación adecuada, lo que dificulta la circulación de los operarios y materiales. En conclusión el taller no es adecuado para el volumen de producción que tiene la empresa, por tal motivo tampoco permite que haya expansiones si la empresa presenta un mayor desarrollo productivo.

- En relación con los locales, maquinas, equipos y puestos de trabajo:

La importancia de la maquinaria y equipos existentes es alta porque gracias a ellos se ha obtenido un gran desempeño productivo.

El promedio de existencia en tiempo de la maquinaria y equipo es de 3 años, su grado de utilización es del 80%, y presentan un estado apto para la ejecución de las tareas o sea se encuentran en buenas condiciones.

Si existe una clara definición de los puestos de trabajo que se ha hecho bajo un estudio de los debidos procedimientos que se requieren para la elaboración de productos de metal, estos puestos se encierran en las siguientes secciones:

- ✓ Sección de perforación y corte (Preparación de partes).
- ✓ Sección de armado.
- ✓ Sección de soldadura.
- ✓ Sección de pintura.

6.2.3.5 Mantenimiento de equipos y locales. Si se realizan mantenimientos preventivos y correctivos de equipos y locales.

La empresa cuenta con programas de mantenimiento y se controla su cumplimiento. El mantenimiento de los equipos es efectuado por personal calificado respecto a las condiciones del equipo y requerimientos técnicos de reparación y revisión.

6.2.3.6 El control de la producción y de la calidad. La empresa cuenta con controles para el cumplimiento de los programas de producción pero no los hace útiles constantemente para el debido seguimiento de sus labores. Las medidas que se tienen en el control sirven para estandarizar las labores operativas, los recursos de material y mano de obra utilizada, para así conocer la productividad de la empresa y tomar acciones de acuerdo al caso.

La retroalimentación para los programas de producción en base a los resultados del control y la evaluación es mínima porque no se elaboran los respectivos informes que den a conocer la situación de estos programas que permitan tomar decisiones para las respectivas mejoras.

La empresa considera importante llevar un estricto control de la calidad de sus productos desde la entrada de materiales y suministros que deben ser de proveedores certificados hasta la salida de su obra que debe de cumplir con todas las especificaciones técnicas de elaboración respecto a las normas de fabricación

de estas estructuras (Normas Sismo Resistentes) y las exigencias de sus clientes institucionales, para así de esta manera asegurarse de lograr satisfacer al cliente (Constructoras) y mantener su clasificación como empresa certificada en calidad.

Los métodos y técnicas para el control de la producción de productos elaborados de metal son adecuados respecto a las exigencias ya mencionadas, pero la empresa debe aplicarlos con mayor rigurosidad.

Cuadro 19. Análisis de Gestión y situación de la producción

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Proceso de producción.	F				x
Productividad.	F				x
Programación de la producción.	F			x	
Organización de talleres y almacenes.	D		x		
Definición puestos de trabajo.	F			x	
Mantenimiento de equipos y locales	F				x
El control de calidad sobre la producción.	D		x		

Fuente: Autor del proyecto

6.2.4 Gestión de suministros

En relación con el servicio de compras y su organización administrativa:

La función de compras en IMK se encuentra centralizada en la administración, en donde sus colaboradores (administradora, gerente) indican los requerimientos que deben de cumplir los materiales y equipos de acuerdo a las obras contratadas, para realizar así las debidas compras.

El proceso de compras consta de las siguientes partes:

1. Solicitud de compra

Documento que se realiza de acuerdo a las solicitudes de materiales en producción y de las especificaciones del cliente en cada obra. Se basa en el diligenciamiento del formato CO-FO-O4 – Solicitud de Materiales, que sirve para exponer los debidos criterios que brindan claridad acerca de lo que se requiere comprar.

2. Recepción de solicitud de compra

Las solicitudes correspondientes a compra de materia prima son recibidas por el responsable del almacén, quien solicita al responsable del proceso de compras las cantidades reales o sea teniendo presente las existentes.

3. Compra del Producto

La empresa maneja un proceso de control sobre las órdenes de compra que trae consigo diferentes características:

Para comprar materia prima en una cantidad menor a 3 toneladas o su equivalente en unidades, solo se tiene en cuenta el precio.

Para comprar materia prima en una cantidad mayor a 3 toneladas o su equivalente en unidades, se solicitan mínimo 3 cotizaciones con las cuales se determinara la mejor opción.

Las cotizaciones se archivan por un (1) mes para verificación y/o seguimiento.

La empresa tiene estipulado en sus Procedimientos y Manual de Calidad, que además para realizar la compra, el responsable del proceso debe emitir una orden de compra a través del software ORION/modulo Compras/Orden de compra, de ahí enviar una copia al proveedor y otra al responsable del almacén.

En lo referente al costo de las materias primas, como se mencionó en el análisis del sector, el poder de negociación con los proveedores es restringido por ser un oligopolio, lo cual hace que los costos sean elevados.

Este proceso de compras de los productos en pocas ocasiones se desarrolla como es debido siguiendo sus manuales, porque se presentan falencias en los tiempos para los cuales se emiten las solicitudes de pedidos alterando el tiempo de entrega y de iniciación de las obras, situación que se da por la falta de comunicación y organización entre los responsables de este proceso y el almacenista.

4. Tiempo de entrega

Respecto a los tiempos de entrega (Recepción de pedidos) para las compras de materia prima menores a 3 toneladas o su equivalente en unidades, en condiciones normales, el tiempo es de máximo 5 días hábiles. Cuando las compras de materia prima son mayores, el tiempo de entrega que se maneja es de 10 días hábiles, sin embargo como ya se mencionó estos tiempos son susceptibles a constantes variaciones por la debilidad en la actividad de compras de la empresa.

Se presentan en ocasiones pedidos extraordinarios que proceden a realizarse a través de compras inmediatas con la autorización explícita de la gerencia.

5. Verificación de los productos comprados

El responsable del almacén utilizando los documentos relacionados con la compra (factura, remisión, certificados de calidad, entre otros), verifica si el producto comprado cumple o no con los requerimientos pactados, para realizar esta actividad inspeccionan visualmente y se pesa o se mide según sea el caso. La empresa en este proceso usa un formato llamada CO-FO.03 – verificación de los productos comprados.

En los casos en que la materia prima no cumpla con los requerimientos establecidos, el responsable del almacén realiza una nota en la factura o remisión del proveedor, en la que se debe informa a la administración que a su vez es responsable de las compras con la cual se establece contacto o comunicación con el proveedor

Los documentos relacionados con la compra son las facturas, órdenes de compra y certificados de calidad, que son entregados al proceso de contabilidad donde se ingresan los datos al software ORION/Modulo_compras factura de compra, así de esta manera se realiza la entrada de los productos al sistema contable.

La ejecución de este proceso de compras en ocasiones presenta retrasos, como ya se había mencionado en los procedimientos susceptibles de mejoramiento en el área de producción, que eran externos, es el de no contar a tiempo con los materiales necesarios para iniciar la fabricación de la obra, por tales motivos esta gestión de compra no es lo suficientemente oportuna.

En relación con los proveedores, la negociación de precios es limitada porque se ha formado un grupo empresarial fuerte en forma de oligopolio, que maneja la comercialización de estos materiales haciendo que se establezca el precio con un alto costo.

En IMK se desarrolla una metodología mediante la cual se seleccionan, evalúan y reevalúan los proveedores que impactan la calidad de los productos fabricados, este procedimiento hace que se tenga debidamente archivada y actualizada la información de los proveedores.

Empieza con la evaluación que se efectúa a través del diligenciamiento del formato CO-FO-01, en los cuales se evidencian sus aspectos comerciales y de fabricación.

Los proveedores que obtengan una calificación mayor o igual al 60% se ingresan al registro de proveedores y se acude a ellos para realizar compras. Su registro se hace a través de diligenciamiento del formato CO-FO-02 – Registro de proveedores.

La empresa cuenta con una escala de clasificación para los resultados de la evaluación final de proveedores que es la siguiente:

- ✓ Proveedor confiable: Su calificación total fue mayor al 80%
- ✓ Proveedor alternativo: Su calificación total se encuentra entre el 60% y 80%
- ✓ Proveedor no confiable: Su calificación total fue menor al 60%

Se realiza una reevaluación con un periodo de tiempo no mayor a 2 meses, a la vez dependiendo de la frecuencia de compra un proveedor seleccionado puede volverse ocasional o viceversa. En cuanto a la gestión de inventarios, la empresa carece de políticas y normas de aprovisionamiento. Mantiene existencia de materiales de uso frecuente para la fabricación de obras, pero desconoce los costos que representa.

En base a los controles cualitativos, los materiales utilizados por IMK deben ser de alta calidad, que cumplan con las especificaciones técnicas e industriales para cada obra, contando con la referencia de la obra del cliente a proveer.

Cuadro 20. Análisis de gestión de suministros

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Proceso de compra y organización administrativa.	D		x		
Tiempo de entrega de pedidos.	D		x		
Costos de materia prima.	D	x			
Control de calidad de materia prima.	F				x
Gestión de Inventarios.	F			x	

Fuente: Autor del proyecto

6.2.5 Gestión de los sistemas de información

6.2.5.1 En relación con la selección, definición y difusión de la información.

En IMK S.A.S se tienen en cuenta dos niveles de decisión como primordiales, que son el proceso comercial y la coordinación de proyectos, para los cuales la información se encuentra definida, en base a tipos de mercado, cumplimiento de requisitos de obras, capacidad de producción, nivel de operación y disposición de materiales.

De acuerdo, a los puestos de trabajo se ha definido que los diseños de obras son la información con mayor relevancia desde su contenido, presentación y precisión para un óptimo desempeño de diferentes áreas de gestión como por ejemplo la de producción.

La empresa gracias a la implementación de los controles de calidad basados en la satisfacción del cliente ha hecho posible que el flujo de información sea en ocasiones claro y organizado porque no sea aplicado con la rigurosidad necesaria, lo cual hace que en ocasiones sucedan inconvenientes en la comunicación.

El sistema de comunicación en IMK funciona a través de reuniones de calidad que se hacen de manera esporádica porque no se hace la debida planificación para sus realizaciones, situación que altera el correspondiente funcionamiento general de la empresa por la inestabilidad de los objetivos.

No obstante, se realizan reuniones de programación de trabajo en donde se gestiona el plan de ejecución de la semana, la administración del personal y la logística requerida para cada obra.

El grupo de colaboradores en general de la empresa se conocen de manera personal y de acuerdo a sus tipos de funciones entendiendo la contribución que cada uno hace a sus labores.

La empresa maneja una comunicación formal enfocada en el desarrollo de sus operaciones por medio de formatos que agilizan la emisión y recepción de información para cada uno de los procesos.

6.2.5.2 En relación con la capacidad y desempeño del sistema de información. IMK S.A.S utiliza medios automatizados para el manejo de la información en el área contable que permiten procesar, analizar y elaborar los correspondientes estados financieros.

Se debe de tener en cuenta que la automatización de las operaciones en la empresa tampoco es de necesidad inmediata para operar porque son productos en su mayoría de gran dimensión que requieren tiempo y su frecuencia de fabricación es baja. Aunque por el contrario, la empresa entiende la falta de implementación de sistemas que ayuden a controlar la producción.

La empresa desconoce los costos en que se incurrirían implantar sistemas tecnológicos avanzados para sus operaciones de fabricación, pero asimila los beneficios que traería, al saber que se tendría una cuantificación inmediata en volumen de producción en un determinado tiempo, con un mayor nivel de operación.

En lo correspondiente al área administrativa la aplicación de sistemas de información para la elaboración de presupuestos de obra se realizarían de manera más rápida y detallada, lo que beneficiaría el seguimiento de la obra en cuanto a sus costos.

Cuadro 21. Análisis de Gestión de los sistemas de información

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Flujo de información.	F			x	
Desarrollo de los sistemas de comunicación.	F			x	
Utilización de medios Automatizados para procesamiento de la información.	D		x		
Aplicación de sistemas de información.	D		x		

Fuente: Autor del proyecto

6.2.6 Gestión de recursos humanos

En la empresa IMK S.A.S, la Gestión de Recursos Humanos presenta las siguientes situaciones, enmarcadas en los numerales:

6.2.6.1 La calidad y cantidad en los recursos humanos. La empresa cuenta actualmente con el talento humano necesario para el debido desarrollo de sus actividades en cada área; gracias a su proceso de certificación de calidad se implementaron acciones para demandar y seleccionar personal acto para cada función y tarea clave, por tal motivo la calidad del personal está correspondiendo a las necesidades y exigencias que plantea la empresa para llevar a cabo sus actividades.

El perfil de las capacidades, que el personal debe contar para cada proceso de la empresa ha ido evolucionando al ritmo en que la organización ha adquirido mayor crecimiento y reconocimiento en el mercado. El personal debe contar con las técnicas y habilidades necesarias para la ejecución de las diferentes actividades, se está manejando un principio de profesionalización.

El personal está correctamente distribuido de acuerdo al área de operación y administrativa. El área operacional puede aumentar o disminuir su personal de acuerdo a las obras ejecutadas debido a que pueden demandar una gran fuerza laboral o por el contrario ser sencillas.

6.2.6.2 Clima de trabajo y salud ocupacional. La empresa demuestra un clima laboral de amistad y apoyo en cada una de las labores que desarrolla, pero que en ocasiones se contrasta con el mal humor o enojo de algunos colaboradores, que acaece respectivamente de no contar con un plan de acción estrictamente establecido, lo cual limita el correcto funcionamiento de las labores. Las políticas de gestión de los recursos humanos se encuentran basadas en lineamientos acordados por la ley.

De acuerdo con las actividades que realiza la empresa IMK las condiciones físicas de trabajo son adecuadas en aspectos como la iluminación, ventilación y temperatura, gracias a la ubicación geográfica del taller y la forma como están diseñadas sus instalaciones, aunque pequeña para el desarrollo de las labores. En lo correspondiente al ruido, se puede considerar este como un punto negativo ya que por las actividades de la empresa es un factor de riesgo cotidiano, pero se ofrece la debida protección a sus colaboradores (Ej.: Tapa-oidos). Respecto al estado del taller, requiere un mantenimiento general.

Las condiciones de trabajo en las que se encuentran los colaboradores de la empresa propician los accidentes, por ser una empresa con actividades de manejos de cargas metálicas, trabajos de altura, soldadura y corte, expone a sus colaboradores a diferentes factores de riesgo. Aunque, la empresa gracias a su proceso de certificación ha implementado un control sobre estos factores de riesgo disponiendo para ello personal encargado de salud ocupacional que está haciendo se goce de un mejor ambiente interno seguro.

El método implementado puntualmente para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgo es el siguiente:

- Identificación de factores de riesgo.
- Recopilación de información (Respecto al factor de riesgo identificado).
- Valoración de factores de riesgo.

6.2.6.3 Administración de personal. La empresa realiza debidamente la selección del personal y considera adecuados y/o satisfactorios el sistema de selección y reclutamiento.

IMK utiliza unos métodos correspondientes para evaluar el perfil del aspirante, que permiten conocer de tal modo las aptitudes y capacidades de cada individuo para el cargo vacante, el cual se basa en las entrevistas y pruebas técnicas, que se realizan de la siguiente forma:

✓ **Entrevista**

Las entrevistas para los cargos de ayudante, ayudante práctico y pintores (cargos operativos) las realiza la administración.

Las entrevistas por los cargos técnicos como soldador, electricistas, supervisores de área y profesionales las realiza el Gerente o el responsable del proceso de fabricación – montaje y mantenimiento.

Por ultimo quien realiza la entrevista debe diligenciar el formato GH- FO-09 – Entrevista laboral, para verificar las habilidades y competencias de la persona de acuerdo al cargo requerido.

✓ **Prueba Técnica**

La empresa tiene estipulado que para los cargos de ayudante y ayudante práctico los aspirantes no realizan pruebas técnicas porque solo requieren de un conocimiento básico en el manejo de herramientas manuales y la disposición para trabajar.

Se hacen pruebas técnicas a los cargos de soldador, electro-mecánico y dibujantes de la siguiente manera:

Soldador: Prueba técnica. Diligenciamiento de formato GH-FO-10 – Prueba técnica- Soldador.

Mantenimiento eléctrico: Prueba teórica. Diligenciamiento de formato GH-FO-11 - Prueba técnica-Electro Mecánico.

Dibujante: Prueba práctica. Diligenciamiento de formato GH-FO-12 – Prueba técnica-Dibujante.

Posterior a estos procedimientos la administración o el Gerente con base en los registros del proceso de selección toman la decisión de escoger y autorizar el ingreso del candidato.

La empresa realiza las respectivas labores de inducción al puesto de trabajo y a la organización para el ingreso de su personal nuevo.

La empresa asume las disposiciones legales del Estado para el manejo de periodos de prueba en la correspondiente celebración de contratos.

La empresa además, tiene un compromiso de cumplimiento en los pagos salariales de sus empleados, asignando el pago adecuado a las actividades realizadas por sus colaboradores; presenta a la vez una escala salarial que mantiene el orden de pago de nómina de acuerdo a los debidos niveles jerárquicos. El nivel de salario integral que ofrece IMK es similar al desarrollado por las empresas del sector.

Programas de Capacitación

La empresa desarrolla un Plan de Capacitación, aunque no de forma constante como debería serlo: este se realiza basado en los resultados de la evaluación de

competencias. Con esta información se elabora el programa de capacitaciones, para lo cual se debe diligenciar el formato GH-FO-18 – Plan de Entrenamiento y Capacitación.

La evaluación de eficacia; se realiza con base en el contenido de cada capacitación.

Aquellos empleados que pierdan la evaluación se programaran para una nueva capacitación y se evaluarán nuevamente.

Cuadro 22. Análisis de gestión de recursos humanos

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
La calidad y cantidad de los recursos humanos.	F				x
Salud ocupacional.	F			x	
Reclutamiento y selección.	F			x	
Salarios.	F				x
Programas de capacitación.	F			x	

Fuente: Autor del proyecto

6.3 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El aspecto cultural que cubre de manera general el proceder de todos los miembros de IMK S.A.S, empieza desde sus valores, valores que se han vuelto característicos y que sean asumido de manera informal como por ejemplo el respeto por el compañero, la amistad, la responsabilidad y el cumplimiento.

Se evidencian unos patrones de comportamiento como ya se había mencionado anteriormente paternalistas que motivan en parte al personal a lograr mejores desempeños y digo en parte porque en ocasiones se genera un ambiente de relajación y conformismo por los resultados obtenidos en cada proceso, que puede ocasionar problemas en el ambiente competitivo que mantiene el subsector respecto a la calidad y cumplimiento.

Las expectativas e intereses de los socios y directivos están enfocadas en el mejoramiento continuo, optimo respaldo y garantía de satisfacción ofrecida a su mercado y profesionalización de sus procesos. Estas expectativas determinan en gran parte el funcionamiento de la empresa al entenderse por sus colaboradores como aspectos claves de crecimiento.

El clima de trabajo en IMK es de camaradería y cordialidad, aunque contrasta a veces con las exasperaciones vividas por la rutina, provocadas a su vez por la

falta de planeación del trabajo a realizar en cada proyecto, lo cual confunde en las tareas y procedimientos a seguir, y en la debida atribución al personal responsable de estas situaciones.

Cuadro 23. Análisis de la cultura organizacional

Variables	F/D	DM	dm	fm	FM
Valores empresariales.	F			x	
Patrones de comportamiento.	D		x		
Expectativas e intereses.	F				x
Clima de trabajo.	F			x	

Fuente: Autor del proyecto

6.4 VARIABLES PRINCIPALES

6.4.1 Fortalezas

1. Evaluación de procesos claves.
2. Unidades de trabajo.
3. Clima de trabajo.
4. Planes de financiamiento.
5. Aplicación de sistemas contables.
6. Indicadores financieros.
7. Segmentación del Mercado.
8. Participación en el mercado.
9. Cumplimiento entrega de obra.
10. Proceso de producción
11. Productividad.
12. Control de calidad de materia prima
13. Gestión de Inventarios.
14. Desarrollo de los sistemas de comunicación.
15. La calidad y cantidad de los recursos humanos.
16. Evaluación de perfiles.

6.4.2 Debilidades

1. Reuniones organizacionales
2. Formulación de planes
3. Estructura. (Cargos, relaciones, autoridades)
4. Implementación de Sistema de Gestión de Calidad.
5. Toma de decisiones gerenciales.
6. Planeación y control financiero.
7. Ejecución de presupuestos (ingresos-gastos).
8. Estrategias de mercado.
9. Programación de ventas.
10. Organización de talleres y almacenes.
11. El control de calidad sobre la producción.
12. Proceso de compra y organización administrativa.
13. Costos de materia prima
14. Utilización de medios Automatizados para procesamiento de la información.
15. Aplicación de sistemas de información.

7. ANÁLISIS DEL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Los atributos de las empresas deben ser valiosos con el fin que se consideren recursos (a la vez fuentes potenciales de ventaja competitiva), que a su vez revelan una relación complementaria importante entre los métodos de análisis del entorno como por ejemplo el DOFA. Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia o eficacia. El método DOFA propone que las empresas mejoran su desempeño cuando explotan oportunidades o neutralizan amenazas, mencionan Dess y Lumpkin.

Una vez identificadas las principales variables externas e internas a través de las matrices EFE y EFI respectivamente, que permitieron visualizar la posición de la empresa frente a su ambiente, es necesario tomar esta información y analizarla, la Matriz DOFA es una herramienta que ayuda a determinar los problemas principales y en los cuales se deben fundamentar la planeación estratégica a implementar.

**Cuadro 24. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
E.F.E.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
1. Mercado Industrial de la Construcción.	14%	OM	0,56
2. Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las de su cadena productiva.	12%	OM	0,48
3. Desarrollo social en obtención de vivienda e infraestructura.	10%	Om	0,3
4. Política de competitividad y productividad (Política del Estado).	9%	Om	0,27
5. Acuerdos e integraciones económicas.	8%	Om	0,24
6. Ley N°. 590 del 10 de julio de 2000: Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	11%	OM	0,44
7. Nivel de desarrollo tecnológico actual y su tendencia.	9%	OM	0,36

Cuadro 24. (Continuación)

8. Manejo de desechos sólidos (Chatarrización).	6%	Om	0,18
9. Legislación especial (Regulación técnica: normas sismo resistentes).	13%	OM	0,52
10. Gremios y grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa.	8%	Om	0,24

OM: Oportunidad Mayor Calif. 4

Om: Oportunidad Menor Calif. 3

AMENAZAS:			
1. Estructura temporal de los tipos de interés.	12%	AM	0,24
2. Balanza comercial.	14%	AM	0,28
3. Nivel de formación (Educación).	9%	AM	0,18
4. Política arancelaria.	11%	AM	0,22
5. Preferencias del mercado institucional constructor.	10%	Am	0,1
6. Costos de tecnología de avanzada.	8%	Am	0,08
7. Sistema vial.	9%	Am	0,09
8. Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal.	8%	Am	0,08
9. Índice de precios al productor.	9%	Am	0,09
10. Cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.	10%	AM	0,2

Fuente: Autor del proyecto

AM: Amenaza Mayor Calif. 2

Am: Amenaza Menor Calif. 1

**Cuadro 25. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
E.F.I.**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
1. Evaluación de procesos claves.	8%	FM	0,32
2. Unidades de trabajo.	7%	FM	0,28
3. Clima de trabajo.	5%	Fm	0,15
4. Planes de financiamiento.	6%	Fm	0,18
5. Indicadores Financieros.	9%	FM	0,36
6. Segmentación del mercado.	8%	FM	0,32
7. Participación en el mercado	9%	FM	0,36
8. Cumplimiento de entrega de obra.	11%	FM	0,44
9. Proceso de producción.	9%	FM	0,36
10. Productividad.	9%	FM	0,36
11. Control de calidad de la materia prima.	10%	FM	0,4
12. La calidad y cantidad de los recursos humanos.	9%	FM	0,36

FM: Oportunidad Mayor Calif. 4

Fm: Oportunidad Menor Calif. 3

DEBILIDADES:			
1. Reuniones organizacionales.	7%	Dm	0,07
2. Formulación de planes.	11%	DM	0,22
3. Estructura (Cargos, relaciones, autoridades).	8%	DM	0,16
4. Implementación de Sistema de Gestión de Calidad.	10%	DM	0,2
5. Toma de decisiones gerenciales.	8%	DM	0,16
6. Planeación y control financiero.	7%	DM	0,14
7. Ejecución de presupuestos (ingresos-gastos).	8%	DM	0,16
8. Estrategias de mercado.	9%	DM	0,18
9. Programación de ventas.	7%	DM	0,14
10. Organización de talleres y almacenes.	4%	Dm	0,04
11. Proceso de compra y organización administrativa.	7%	Dm	0,07
12. Costos de materia prima.	9%	DM	0,18
13. Utilización de medios automatizados para procesamiento de la información.	5%	Dm	0,05

Fuente: Autor del proyecto

DM: Amenaza Mayor Calif. 2

Dm: Amenaza Menor Calif. 1

Cuadro 26. MATRIZ DOFA

FACTORES INTERNOS (IFAS) FACTORES EXTERNOS (EFAS)	Fortalezas (F) 1. Evaluación de procesos claves. 2. Indicadores Financieros. 3. Participación en el mercado. 4. Cumplimiento entrega de obra. 5. Procesos de producción. 6. Productividad. 7. Control de calidad de la materia prima. 8. La calidad y cantidad de los recursos humanos.	Debilidades (D) 1. Formulación de planes. 2. Estructura. 3. Implementación de SGC. 4. Toma de decisiones gerenciales. 5. Planeación y control financiero. 6. Ejecución de presupuestos (ingresos-gastos). 7. Estrategias de mercado. 8. Proceso de compra y organización administrativa. 9. Costo de materia prima.
*Oportunidades (O) 1. Mercado Industrial de la Construcción. 2. Crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las de su cadena productiva. 3. Desarrollo social en obtención de vivienda e infraestructura. 4. Política de competitividad y productividad (Política del Estado). 5. Acuerdos e integraciones económicas. 6. Ley N°. 590 del 10 de julio de 2000: Disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.	<i>Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.</i> Establecer un mejoramiento continuo en los resultados de los procesos claves, para lograr mayor participación en el mercado de la construcción. Optimizar el rendimiento operacional para estar al nivel del crecimiento proyectado del sector, con claros cumplimientos técnicos, basados en el conocimiento y materiales, y de ventas. Sostener niveles de rentabilidad, que den buena imagen de la empresa hacia las pretensiones de colaboración ofrecidas por el estado.	<i>Estrategias DO Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades.</i> Enfocar unos objetivos a mediano plazo que permita mover a IMK hacia su alcance, para así obtener beneficios dentro de las perspectivas de crecimiento del sector. Cada colaborador exponga su mapa procedimientos o tareas realizadas, para plantear un orden en el flujo de actividades, que le aseguren su correcto funcionamiento y desarrollo. Realizar análisis y evaluaciones periódicas del SGC aplicado, y crear retroalimentación de las labores entre el área administrativa y operativa. Estudiar los requerimientos en general de los actuales y potenciales clientes institucionales

Cuadro 26. (Continuación)

7. Nivel de desarrollo tecnológico actual y su tendencia. 8. Legislación especial (Regulación técnica: normas sismo resistentes).		para así mismo re-direccionar los procesos, pensando en su satisfacción.
*Amenazas (A) 1. Estructura temporal de los tipos de interés. 2. Balanza comercial. 3. Nivel de formación (Educación). 4. Política arancelaria. 5. Preferencias del mercado institucional constructor. 6. Costos de tecnología de avanzada. 7. Índice de precios al productor. 8. Cambios en el régimen de inversiones extranjeras en Colombia.	<i>Estrategias FA</i> <i>Crear aquí estrategias que se utilicen para evitar amenazas.</i> Aumentar el nivel de ventas, para que se generen mayores recursos propios, a través de estudios del comportamiento del mercado para así suplir sus necesidades. Conocer y estudiar proyectos de ejecución de obras grandes, y presentar propuestas para aplicar alguna de sus necesidades (producto). Seleccionar las personas requeridas por la empresa con unos requisitos específicos, a través de un detallado perfil expuesto en el reclutamiento por medio de bolsas de empleo reconocidas. Publicar por medio de los sistemas de información y comunicación a nuestros clientes y referidos las ventajas de construir en metal.	<i>Estrategias DA</i> <i>Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.</i> Adherir al rol operativo un enfoque de planificación organizacional con apoyo de asesores externos. Crear un rango de costos por medio de una economía de escala que permita alcanzar la producción de grandes obras para cubrir la entrada de productos finales del exterior. Generar un seguimiento a todo el grupo de clientes institucionales que tiene la empresa, para estudiar y especificar sus necesidades, teniendo en cuenta a su vez precios, productos demandados y medios comunicativos que manejan. Priorizar la calidad en cada obra, por medio de que cada miembro de IMK en sus tareas tenga en cuenta la verificación de cada procedimiento que realice.

Fuente: Autor del proyecto

8. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La síntesis realizada en el capítulo anterior, permite tener una visión integrada y global del estado en el cual se encuentra la empresa, en el contexto en que existe. Proporciona un esquema de lo que es capaz, cuáles son sus intereses y fundamentalmente cuál es su posicionamiento en el mercado.

Los detalles obtenidos de la empresa por medio de la matriz DOFA, son la base para formular el Plan de Desarrollo Estratégico o Direccionamiento Estratégico.

8.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN

Una formulación de la misión empresarial permite mostrar que quiere ser y cuál es el negocio que la empresa desea seguir, dando a entender la importancia de su mercado, los principios que se manejan y el beneficio para sus socios, por tal motivo la formulación y evaluación de la misión es importante a medida que el tiempo transcurre.

➤ MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y montaje de estructuras metálicas y puentes grúas de alta calidad, con cumplimiento, responsabilidad y seguridad ofrecida en cada obra, pensando en la satisfacción del cliente institucional para asegurar el reconocimiento de nuestra marca y así mantener la rentabilidad financiera adecuada de nuestros accionistas.

8.2 VISIÓN PROPUESTA

Constituirse en el 2015 en una de las empresas más representativas en la fabricación y montaje de puentes grúa y estructuras metálicas de Colombia, con una distinción en la aplicación del conocimiento administrativo y operativo.

8.3 OBJETIVOS GENERALES

- Desarrollar los procesos bajo un sistema administrativo consistente (*Planeación, organización, dirección-ejecución y control*) al 2015.

- Esclarecer un desarrollo eficaz de las labores y relaciones fijadas en la estructura organizacional.
- Fomentar una cultura de proactividad y aporte en la toma de decisiones operativas.
- Ubicarnos entre las empresas de fabricación de productos elaborados de metal con mayor demanda en la región por parte del mercado institucional constructor, registrando ventas del 70% al 2015.
- Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.
- Mejorar la implementación y seguimiento de los Controles de Calidad en el proceso de fabricación de cada obra.
- Lograr reclutar y seleccionar mano de obra calificada en diseño, soldadura y corte, e ingenieros civiles que permitan dar cumplimiento a los requerimientos del mercado de contar con una planta de personal totalmente capacitada y homologada en fabricación de estructuras metálicas.

8.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

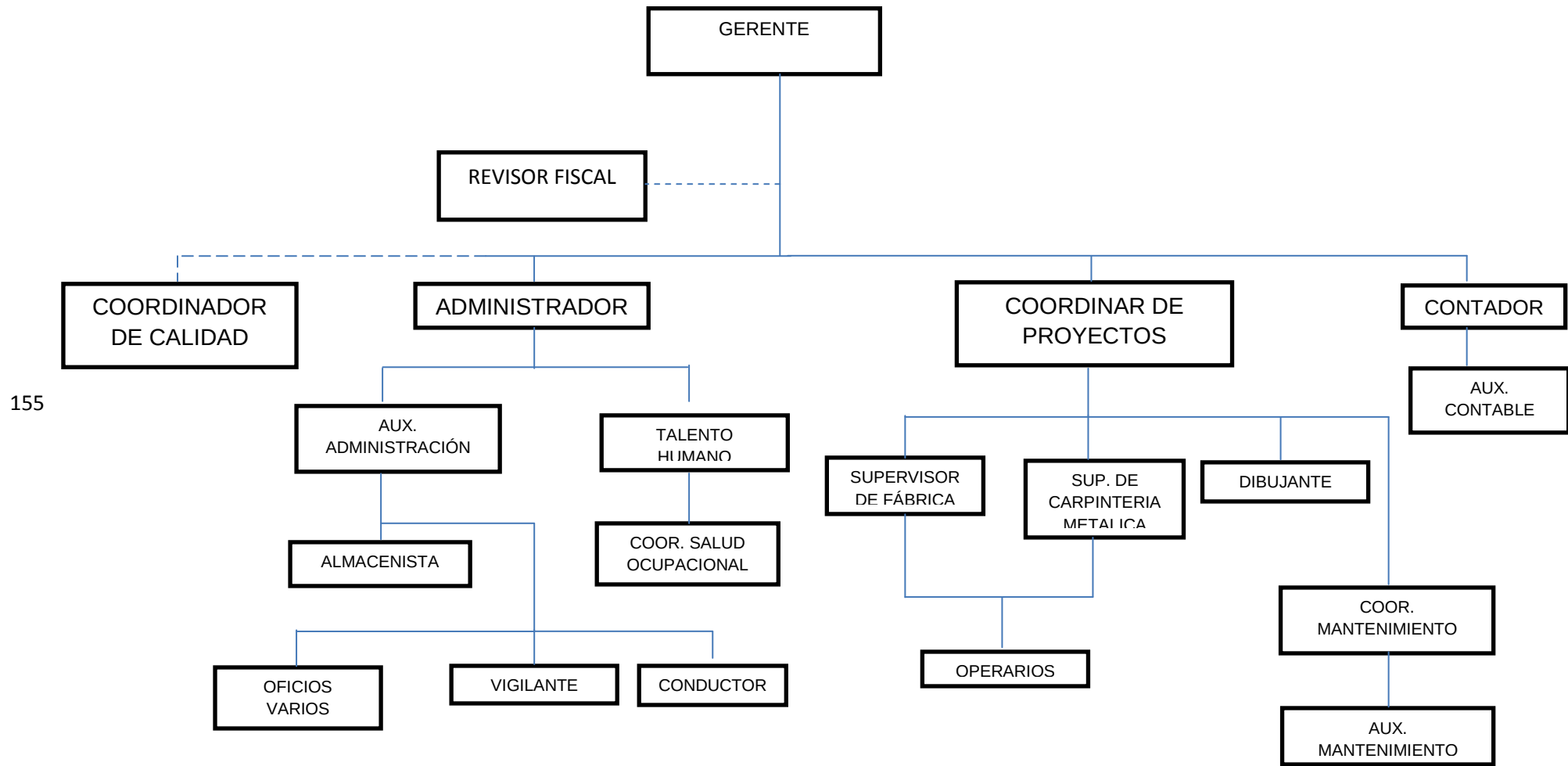
- ✓ El funcionamiento de IMK S.A.S, se dé consecuentemente a unos criterios y metas de gestión organizacional.
- ✓ Realizar un seguimiento al mercado constructor el cual es atendido actualmente y al potencial, para así enfocar los esfuerzos en aumentar la productividad para este mercado, por ser de constante actividad.
- ✓ Presentar propuestas a las entidades públicas de la región encargadas de la realización de proyectos y programas de infraestructura y vivienda.
- ✓ Desarrollar un sistema de comunicación formal que permita la ejecución de labores correctamente establecidas y las debidas responsabilidades encargadas de acuerdo a la estructura organizacional.
- ✓ Promover la autosuficiencia y pro-actividad en cada uno de los empleados en relación con la verificación de calidad en cada paso de la producción que permitan tomar medidas a tiempo.

- ✓ Crear un convenio con una o varias bolsas de empleo para tener la posibilidad de darse a conocer en el mercado laboral reclutando de esta manera profesionales y técnicos que cumplan con el perfil que requiere la industria.
- ✓ *Estrategia de compras de suministro paralelo*, como opción de compra de materias primas, partes y suministros, hace referencia a que dos proveedores son proveedores exclusivos de dos partes diferentes, pero que también son proveedores de respaldo de las partes de cada uno, lo cual quiere decir que si un proveedor no puede suministrar todas las partes a tiempo, se le pide al otro proveedor que supla la diferencia.

8.5 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

- Planear, organizar, desarrollar y verificar, las tareas y actividades a desarrollar cada semana.
- A partir del 2012 se deberán realizar informes de gestión tanto del proceso operacional como el administrativo.
- Cumplir siempre con los requerimientos específicos del cliente.
- Utilizar productos de mejor calidad en cada obra con costos asequibles.
- Ser partícipes de grandes obras de infraestructura o vivienda.
- Empoderar en cada proceso a realizar a nuestros colaboradores, pensando en el resultado final que quiere la organización.
- Contar con personal calificado y homologado en cada función.
- Disponer de las materias primas e insumos a tiempo.

Gráfico 22. ORGANIGRAMA IMK S.A.S PROPUESTO



8.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

La estructura organizacional de IMK S.A.S, ha logrado obtener un crecimiento operacional y a su vez productivo, el cual podría ser reforzado por un fortalecimiento en la función administrativa para que plantee las acciones que se deben realizar acorde con las situaciones presentes en el ambiente interno y externo bajo un lapso de tiempo, y de esta forma asegurar una planeación que traiga consigo una adaptación real basada en los cambios de la industria.

Respecto a reestructuración de procesos de trabajo administrativo se deben realizar reuniones periódicas para que se expongan los resultados de gestión y se den propuestas de mejoramiento en situaciones no conformes, y así por último se fortalezca la toma de decisiones.

Desarrollar grupos de gestión entre la función administrativa y los colaboradores de proyectos especialmente los operarios, para que se cree una participación activa en el alcance de los objetivos organizacionales, basado en promover el sentido de pertenencia y la proactividad.

La estructura organizacional de IMK S.A.S debe evolucionar principalmente en su proceso estratégico, lo cual ayudara a mejorar los procesos misionales y de apoyo, en donde específicamente lo que se requiere es mantener una fuerza de colaboradores profesionales tanto en conocimiento como en el desempeño de sus labores, tarea que ayudará a regular la función de Talento Humano, que es el proceso propuesto dentro de la estructura, el cual se deberá presupuestar dentro de los gastos de personal, presupuesto basado en el costo salarial que tiene esta función en el mercado, para así analizar la posibilidad de integración y sus ventajas.

A demás la mejora en los procesos, permitiría que las tareas asociadas a la descripción técnica de las obras como lo son los documentos de actas de entrega de obra estén a tiempo para realizar una venta completa, demostrándose así una coordinación en el flujo de las actividades desempeñadas por cada uno de los colaboradores, al ser un procedimiento que requiere información de cada uno de ellos y en el que más se presenta retrasos.

9. PLAN DE ACCIÓN PRIMER AÑO

El plan operativo explica cómo se va hacer operativo el Plan Estratégico, o sea como se va a implementar el mismo. El plan operativo o de acción de la empresa IMK S.A.S para la debida implementación de las estrategias se hará para el primer año (2012) de la siguiente forma:

➤ **Objetivos a corto plazo**

A continuación se señalaran los objetivos estratégicos considerados para la empresa con sus respectivas estrategias, actividades a realizar, indicadores, fechas límites, los responsables directos de las actividades y las personas encargadas de evaluar y controlar el proceso.

1. Objetivo estratégico

- Lograr que IMK S.A.S este completamente orientada bajo un sistema administrativo consistente (Planear, Organizar, Dirigir- Coordinar, Ejecutar y Controlar) al 2015.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE		RESPONSABLE	CONTROLA
		Inicia	Termina		
a. Comprender el estado de las situaciones que rodean a la empresa interna y externamente, posteriormente evaluar sus impactos debido al cambio.	a. Estudiar este documento en la descripción de los ambientes e internos, para así analizar y concluir sus estados.	Junio 2012	Julio 2012	Administradora	Gerente
b. El funcionamiento de IMK S.A.S, se dé consecuentemente a unos criterios y metas organizacionales.	b. Crear un presupuesto de gestión organizacional en el cual se exponga las diferentes metas que cada proceso debe lograr.	Julio 2012	Septiembre 2012	Administradora y Coordinador de proyectos	Gerente

c. Crear o fortalecer los sistemas de comunicación formal y preservar los informales.	c. Promover un enfoque de mejores resultados en los colaboradores, y dar a entender el funcionamiento de la estructura.	Octubre 2012	Diciembre 2012	Administradora	
d. Contar con personal de gran experiencia calificada en el subsector de productos elaborados de metal.	d. Establecer una comunicación formal continua con el personal de talento humano para que se seleccione y contrate el personal indicado y se capacite el existente. Todo bajo principios de cumplimiento y crecimiento de la organización.	Enero 2012	Abril 2013	Administradora y Talento humano	Gerente
e. Aplicar la opción de compra en paralelo de materias primas e insumos.	e. Preparar las solicitudes de materiales de manera oportuna para que sean enviadas a los correspondientes proveedores.	Junio 2012	Mayo 2013	Administradora	Gerente

2. Objetivo estratégico

- Mejorar los resultados de calidad en cada procedimiento de obra ejecutada en IMK S.A.S.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE		RESPONSABLE	CONTROLA
		Inicia	Termina		
Aplicar y/o establecer indicadores de calidad respecto a las obras fabricadas.	Conocer cada requerimiento y condiciones de las obras y aplicar los indicadores existentes de gestión de calidad y fabricación que aseguren su cumplimiento. Realizar otros si es necesario.	Junio 2012	Agosto 2012	Coordinador de Calidad	Gerente
Empoderar en cada proceso de producción a los colaboradores operativos.	Fortalecer las relaciones con los colaboradores que permitan mayor confianza y autonomía para proceder en la ejecución de las obras.	Agosto 2012	Octubre 2012	Coordinador de Calidad	Gerente
Verificar detalladamente cada parte de la obra durante su elaboración.	Exponer a todos los operarios, los requerimientos, características y componentes con los que debe terminar cada obra.	Julio 2012	Mayo 2013	Coordinador de Calidad	Gerente

3. Objetivo estratégico

- Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE		RESPONSABLE	CONTROLA
		Inicia	Termina		
a. Implementar una concepción de cliente interno en cada elaboración de una obra.	a. Estudiar, detallar y elaborar informes con las características y exigencias de las solicitudes de fabricación por cada cliente, para que sean expuestas ante los operarios.	Junio 2012	Junio 2013	Coordinador de Proyectos	Gerente
b. Retroalimentar estado y condiciones de la obra.	b. Elaborar formatos en el que se informe sobre estado y condiciones de las obras en unas etapas determinadas.	Julio 2012	Julio 2013	Coordinador de Proyectos	Gerente
c. Incentivar a los colaboradores por la obtención de buenos resultados en la terminación de cada obra, ofreciéndoles premios o comisiones.	c. Medir o conocer la satisfacción del cliente.	Junio 2012	Junio 2013	Coordinador de Proyectos	Gerente

4. Objetivo estratégico

- Ubicarnos entre las empresas de fabricación de productos elaborados de metal con mayor demanda en la región por parte del mercado institucional constructor, registrando ventas del 70% al 2015.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA LIMITE		RESPONSABLE	CONTROLA
		Inicia	Termina		
Realizar un seguimiento a las constructoras como mercado principal.	Obtener información para clasificar, conocer, analizar y estipular las condiciones y requerimientos de cada uno de las constructoras atendidas y potenciales.	Junio 2012	Septiembre 2012	Gerente	
Presentar propuestas a entidades públicas de la región encargadas de la realización de proyectos y programas de infraestructura y vivienda.	Conocer los programas y proyectos, para analizar a cual se puede aplicar, además de los requerimientos y/o condiciones que exigen las entidades	Septiembre 2012	Noviembre 2012	Gerente	

Asignación de recursos

Objetivo Estratégico	Actividades	Financieros	Físicos	Humanos	Recursos adicionales
Lograr que IMK S.A.S este completamente orientada bajo un sistema administrativo consistente (Planear, Organizar, Dirigir- Coordinar, Ejecutar y Controlar) al 2015.	a. Estudiar este documento en la descripción de los ambientes.	\$0	Información del macroambiente y el entorno interno	Gerencia y Administración	
	b. Crear un presupuesto de gestión organizacional.	\$0	Información: Evaluación y seguimiento a los resultados alcanzados durante la ejecución de la empresa.	Administración	
	c. Promover un enfoque de mejores resultados en los colaboradores, y dar a entender el funcionamiento de la estructura.	\$0	Informes de resultados obtenidos	Gerencia y Administración	
	d. Establecer una comunicación formal continua con el personal de talento humano.	\$0	Formatos de evaluaciones y pruebas técnicas y personales.	Administración y Personal de Talento Humano	
	e. Preparar las solicitudes de materiales.	\$0	Información de compras-Formatos	Administración	

Mejorar los resultados de calidad en cada procedimiento de obra ejecutada en IMK S.A.S.	Conocer cada requerimiento y condiciones de las obras y aplicar los indicadores existentes; realizar otros si es necesario.	\$0	Análisis de cumplimientos	Coordinador de Calidad	
	Fortalecer las relaciones con los colaboradores.	\$0	Comunicación permanente	Coordinador de Calidad	
	Exponer a todos los operarios, los requerimientos, características y componentes con los que debe terminar cada obra.	\$0	Información de requerimientos por parte del cliente	Coordinador de Calidad	
Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.	a. Estudiar, detallar y elaborar informes con las características y exigencias de las solicitudes de fabricación por cada cliente, para que sean expuestas ante los operarios.	\$0	Información de clientes	Coordinador de Proyectos	

	b. Elaborar formatos en el que se informe sobre estado y condiciones de las obras en unas etapas determinadas.	\$0	Formatos de fabricación de obra	Coordinador de Proyectos	
	c. Medir o conocer la satisfacción del cliente.	\$0	Información de satisfacción del cliente	Coordinador de Proyectos	
	Ubicarnos entre las empresas de fabricación de productos elaborados de metal con mayor demanda en la región por parte del mercado institucional constructor, registrando ventas del 70% al 2015.	\$0	Información del mercado objetivo, creación de base de datos	Gerente	
	Conocer los programas y proyectos, para analizar a cual se puede aplicar, además de los requerimientos y/o condiciones que exigen las entidades	\$0	Información actualizada del desarrollo de estos proyectos	Gerente	

10. EVALUACIÓN Y CONTROL

El proceso de control compara el comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de gestión. La planeación es el punto de inicio en la cual se guía el control, por tal motivo se dice consecuentemente que *“no hay planeación sin control, ni control sin planeación”*, recuerda Pérez.

1. Lograr que IMK S.A.S este completamente orientada bajo un sistema administrativo consistente (Planear, Organizar, Dirigir- Coordinar, Ejecutar y Controlar) al 2015.

Calificación	Descripción
1 (0%-20%)	No se concibe la estrategia.
2 (21%-40%)	Se concibe la estrategia, pero no se aplica
3 (41%-60%)	Se aplica la estrategia de manera parcial
4 (61%-80%)	Se aplica la estrategia por objetivos pequeños.
5 (81%-100%)	Se aplica la estrategia efectivamente.

166

Estrategias	Calificación	Porcentaje
a		
b		
c		
d		
e		
% Promedio del desempeño de las estrategias		

2. Mejorar los resultados de calidad en cada procedimiento de obra ejecutada en IMK S.A.S.

2.1 Indicador de comportamiento

Tabla de indicadores actual		
Gestión de Calidad	Formula	Meta
Cumplimiento del programa de auditorias	$(\# \text{ Auditorías realizadas} / \# \text{ Auditorias programadas}) * 100\%$	90%
No. de acciones correctivas ejecutadas	$(\# \text{ Acciones correctivas ejecutadas} / \# \text{ Acciones correctivas programadas}) * 100\%$	80%*
No. de acciones correctivas ejecutadas	$(\# \text{ Acciones preventivas ejecutadas} / \# \text{ Acciones preventivas programadas}) \%$	90%
% Promedio de los indicadores		87%

*Modificado por el Autor del proyecto con el propósito de que estas acciones presenten un decrecimiento favorable al final de la implementación del plan estratégico.

2.2 Indicador de comportamiento

Calificación	Descripción
1 (0%-30%)	No se hace seguimiento el requerimiento.
2 (31%-60%)	Se hace seguimiento al requerimiento de manera parcial
3 (61%-100%)	Se hace seguimiento al requerimiento completamente

Verificar detalladamente cada parte de la obra durante su elaboración.	Calificación	Porcentaje
Se elabore el diseño con las dimensiones correctas		
Se utilicen los materiales correspondientes (calidad y referencias).		
Se corte con las dimensiones correctas		
Se ensamble o arme debidamente las partes.		
Se soldé de manera correcta		
Se monte el producto de metal con las condiciones indicadas		
% Promedio de cumplimiento en los requerimientos de cada obra.		

3.Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.

Calificación	Descripción
1 (0%-25%)	No se concibe la estrategia.
2 (26%-50%)	Se concibe la estrategia, pero no se aplica
3 (51%-75%)	Se aplica la estrategia de manera parcial
4 (76%-100%)	Se aplica la estrategia efectivamente.

Estrategias	Calificación	Porcentaje
a		
b		
c		
% Promedio del desempeño de las estrategias		

Objetivos estratégicos	Indicadores de comportamiento	Resultados esperados			
		2012	2013	2014	2015
1. Lograr que IMK S.A.S este completamente orientada bajo un sistema administrativo consistente (Planear, Organizar, Dirigir-Coordinar, Ejecutar y Controlar) al 2015.	(Suma calificación de las estrategias en porcentaje / N° de estrategias)*100%	80%	100%		
	Resultados obtenidos				
2. Mejorar los resultados de calidad en cada procedimiento de obra ejecutada en IMK S.A.S.	1. (Suma porcentaje de los indicadores / N° de indicadores)*100%	87%	80%		
	2. (Suma porcentaje de los requerimientos / N° de requerimientos)*100%	90%	100%		
	Resultados obtenidos	1.			
		2.			
3. Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.	1. (Suma calificación de las estrategias en porcentaje / N° de estrategias)*100%	80%	100%		
	2. (# Informes y formatos realizados / # obras realizadas)*100%	70%	100%		
	Resultados obtenidos	1.			
		2.			
4. Ubicarnos entre las empresas de fabricación de productos elaborados de metal con mayor demanda en la región por parte del mercado institucional constructor, registrando ventas del 70% al 2015.	1. (Ventas a constructoras / Ventas totales)*100%	55%	60%		
	2. (Ventas a proyectos y/o programas / Ventas totales)*100%	15%	18%		
	Resultados obtenidos	1.			
		2.			

El siguiente cuadro es otro informe que deben presentar durante el primer periodo de evaluación en el año 2012 de los objetivos corporativos. En este cuadro cada objetivo presenta su (s) indicador (es), con el objetivo parcial a alcanzar durante el periodo y su respectivo responsable.

IMK S.A.S Periodo de seguimiento y evaluación Junio-diciembre 2012

Objetivo	Indicador	Objetivo parcial	Responsables (Cargo)	Control (Cargo)
1. Lograr que IMK S.A.S este completamente orientada bajo un sistema administrativo consistente (Planear, Organizar, Dirigir- Coordinar, Ejecutar y Controlar) al 2015.	Seguimiento bimensual			
1.1 Porcentaje promedio del desempeño de las estrategias	(Suma calificación de las estrategias en porcentaje / N° de estrategias)*100%	70%	Administradora	
2. Mejorar los resultados de calidad en cada procedimiento de obra ejecutada en IMK S.A.S.	Seguimiento mensual			
2.1 Porcentaje promedio de los indicadores	(Suma porcentaje de los indicadores / N° de indicadores)*100%	90%	Coordinador de Calidad	
2.2 Porcentaje promedio de cumplimiento en los requerimientos de cada obra	(Suma porcentaje de los requerimientos / N° de requerimientos)*100%	60%	Coordinador de Calidad	
3. Fabricar y montar productos de metal, bajo un flujo de actividades operativas y de diseño acordes con los requerimientos del cliente.	Seguimiento mensual			

3.1 Porcentaje Promedio del desempeño de las estrategias	(Suma calificación de las estrategias en porcentaje / N° de estrategias)*100%	70%	Coordinador de Proyectos	
3.2 Porcentaje de informes y formatos realizados	(# Informes y formatos realizados / # obras realizadas)*100%	60%	Coordinador de Proyectos	
4. Ubicarnos entre las empresas de fabricación de productos elaborados de metal con mayor demanda en la región por parte del mercado institucional constructor, registrando ventas del 70% al 2015.	Seguimiento bimensual			
4.1 Porcentaje Participación de las ventas – constructoras.	(Ventas a constructoras / Ventas totales)*100%	50%	Gerente	
4.2 Porcentaje Participación de las ventas–programas y/o proyectos.	(Ventas a proyectos y/o programas / Ventas totales)*100%	10%	Gerente	

Nota:

El indicador (2.2) Porcentaje promedio de cumplimiento en los requerimientos de cada obra, es un indicador creado para reforzar el indicador número dos actual de Ventas de IMK S.A.S – *Cumplimiento entrega cliente*, al requerir un cumplimiento específico de los diferentes procedimientos que se necesitan para elaborar el proyecto.

El indicador (3.2) Porcentaje de informes y formatos realizados, es un indicador adicional para apoyar el cumplimiento de seguimiento y retroalimentación de las obras ejecutadas.

10.1 INFORMES

La empresa debe realizar informes de acuerdo a los periodos propuestos en el cuadro de evaluación durante la implementación del plan estratégico, en los cuales se indiquen los resultados que se están obteniendo en relación con los objetivos de mejoramiento. En los informes se debe incluir:

- 1) Análisis de los indicadores de comportamiento con el fin de detectar desviaciones en el plan estratégico.
- 2) Medidas preventivas o correctivas para mejorar las posibles desviaciones detectadas en el plan estratégico.
- 3) Análisis de las estrategias con el fin de establecer si realmente conllevan al logro de los objetivos y plantear las modificaciones necesarias del plan estratégico.
- 4) Sistema de control para evaluar el desempeño de los responsables del plan.

11. CONCLUSIONES

Las empresas de clasificación micro, pequeña y mediana (Mipyme), han surgido por el emprendimiento personal o grupal de aprovechar distintos conocimientos y habilidades adquiridas a partir de las experiencias en los diferentes sectores económicos; empresas centradas en muchos de los casos en lo operativo, sin disposición a prever situaciones ni cambios en las variables del entorno que las rodean por falta de entendimiento y análisis que les permitiría proceder a estudiar las implicaciones e impactos sobre la misión de la empresa.

El subsector de productos elaborados de metal, como lo demuestran los estudios industriales hechos por las diferentes asociaciones y agremiaciones, está presentando un gran crecimiento productivo a nivel mundial, resultado de ser este material pieza clave del desarrollo de las demás industrias por ofrecer un elemento indispensable para la fabricación de productos principales, como por ejemplo maquinas, partes de ensamble, estructuras metálicas, vehículos, contenedores, barcos, aviones entre otros muchos bienes, sin los cuales se dificultaría realizar muchas actividades en el día a día tanto para los seres humanos como para las organizaciones, respecto a este último grupo de interés, son las constructoras como mercado objetivo de las estructuras metálicas las que evidencian una tendencia creciente de demanda, con mayor concentración de compradores que requieren estos productos por sus ventajas para adaptarse a la arquitectura de las obras y a los cambios del medio ambiente.

La potencia económica en este sector es el país de China como principal productor y exportador de este material. En Colombia ya se empieza a explotar este sector metalmecánico por los beneficios que ofrece el construir con este material, y así gracias a la construcción como industria que moviliza el crecimiento económico del país se incentiva a las empresas de productos elaborados de metal a seguir fortaleciendo sus competencias técnicas y personales que haga se aumente el nivel competitivo de toda la industria metalmecánica.

La empresa IMK S.A.S, como parte de la industria siderúrgica y metalmecánica, empieza a sentir el crecimiento económico que presenta la industria en la actualidad, y en la que ella también presenta la misma tendencia por tal motivo es correcta la necesidad de modificar su rol administrativo y gerencial enfocado en lo operativo por una concepción de planificación y organización en cada uno de sus procesos, aspecto que se evidencio con su reciente certificación de la calidad, debido a que el punto donde han llegado ha sido por intentos de adaptación a cambios que no previnieron en el entorno por aislar la planeación, en lo cual tiene influencia su estructura funcional que presenta debilidades en sus relaciones

laborales las cuales restringen el cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo la planeación estratégica es relevante para empezar a conocer el camino que se debe seguir para mejorar las diferentes variables internas en las cuales se tienen falencias y manteniendo en línea ascendente las fortalezas para que de este modo se acojan las variables externas de la mejor manera. El control es pieza clave del mejoramiento de estas funciones, control del cual se debe apropiarse cada uno de los colaboradores asumiendo la responsabilidad de sus tareas y hacia los objetivos empresariales, así de esta manera se puede garantizar la retroalimentación constante del estado y los resultados de los diferentes procesos organizacionales.

.

12. RECOMENDACIONES

IMK S.A.S, ha logrado un crecimiento favorable en el subsector, manteniendo una rentabilidad para sus socios, creando un grupo de clientes, modernizando la creación de sus diseños y la fabricación de sus obras con personal capacitado y nueva tecnología en cuanto maquinaria. Sin embargo, la empresa requiere de una organización general que le permita alcanzar un mejor nivel competitivo, empezando por una mayor cooperación entre sus operarios hasta llegar a laborar por objetivos claros guiados por un correspondiente proceso estratégico.

La empresa IMK S.A.S, debe empezar a cambiar su concepción de empresa enfocada solo en los procesos operativos, ya que esto solo le ha permitido planear la rutina de trabajo u operación en cada obra, pero sin analizar con propiedad cada componente del macroambiente, por tal motivo la ejecución de esta planeación estratégica se basa en la importancia de tener procesos estratégicos bien definidos, para después si encaminar los procesos misionales y de apoyo en una estructura con mayor solidez funcional y capacidad de respuesta a los continuos cambios que se presentan en cualquier ámbito organizacional, e igualmente también es necesario que se apliquen correctamente los lineamientos planteados al final de su proceso de certificación de calidad ISO 9001, debido a que en ellos se estipularon metas de cumplimiento que hacen se complemente con la implementación de este plan.

Para complementar y afianzar el alcance de los diferentes objetivos, se debe también adquirir un sentido de pertenencia por la empresa en cada uno de sus colaboradores y un fuerte trabajo en equipo más allá de lo expuesto en la estructura que permite aportar ideas y disponer en el alcance de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI).

Estudio sobre la cadena de valor siderúrgica y metalmecánica en Colombia en la primera década del siglo XXI. Cámara de Fedemetal. 2011

ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA (ANDI).

Presentación sector siderúrgico y metalmecánico en Colombia y el mundo – Cámara de Fedemetal 2011.

AGUILERA, BERNARDO PÉREZ, CARVAJAL BAEZA, CROCE, CRUZ

KRONFLY, PASQUERO, PERLAZA Y MEDINA VÁSQUEZ. Entorno organizacional. Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle, 1998.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Informe de inflación junio 2011 –

Presentado por el equipo técnico a la Junta Directiva, para su reunión del 29 de julio de 2011. Bogotá, D. C., Colombia

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)-Revisión 3.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 599. (24 de julio del 2000)

Por la cual se expide el Código Penal. Diario Oficial. Bogotá, D.C.,

2000. No. 44.097

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL (CONPES).

Política Nacional de Competitividad y Productividad. Bogotá D.C., 23 de junio de 2008.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE).

Boletín de prensa - Estadísticas de cemento gris. Octubre de 2011.

-----. Comunicado de prensa - Índice de Costos de la Construcción de Vivienda – ICCV. Octubre de 2011

-----. Encuesta Continua de Hogares, Gran Encuesta Integrada de Hogares. Julio de 2011.

-----. Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental – EDID- Bogotá, D. C., octubre de 2010.

-----. Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional -EDI- Bogotá, D. C., octubre de 2010.

-----. Indicadores económicos alrededor de la construcción. Comunicado de prensa. I trimestre de 2011.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. InterBolsa S.A., Comisionista de Bolsa.

DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G.T - Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003.

DOCUMENTOS DE GESTIÓN IMK S.A.S. 2011.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Normas colombianas documentación. Para presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta actualización. Santa Fé de Bogotá – Editada 2008-08-04.

ISHIKAWA, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad Japonesa. Editorial Norma S.A. versión en español, 1986.

NORMAS SISMO RESISTENTES 2010. Título F, Capítulo F.1. Decreto Final 2010-01-13. República de Colombia.

PÉREZ, Castaño Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. Cali, 1990.

PORTER, Michael. Análisis interno organizacional. En: DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G.T–DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Creando ventajas competitivas. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003.

WALTON, Mary. Cómo administrar con el método Deming. Editorial Norma S.A.

WHEELEN, Thomas L. y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios; *Conceptos y casos*. Pearson Educación. México, 2006.

