

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA METALMECÁNICA “CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA
S.A.S” PARA EL AÑO 2014-2016



MARINO RAMIREZ ORTIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA CURRICULAR ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2014

DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA METALMECÁNICA “CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA
S.A.S” PARA EL AÑO 2014-2016



MARINO RAMIREZ ORTIZ

TUTOR:

ING. JUAN CAMILO POLO

Trabajo de Grado en la modalidad consultoría para Optar al Título de:
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA CURRICULAR ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO CAUCA
2014

NOTA DE ACEPTACION

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIAN ALVAREZ R.
Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca

MARIA FANNY OLAYA
Coordinadora
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle - Sede Norte del
Cauca.

JUAN CAMILO POLO
Director de trabajo de grado

JUAN CARLOS FIGUEROA
Evaluador

Santander de Quilichao, septiembre 28 del 2014

AGRADECIMIENTOS

A la universidad del valle que me otorgo la oportunidad de capacitarme a nivel profesional, al docente y director de tesis Juan Camilo Polo Vidal el cual me apoyo con sus orientaciones, durante la carrera como en el desarrollo de trabajo de grado

De todo corazón agradezco la colaboración de amigos y seres cercanos que me ofrecieron su apoyo durante la carrera.

DEDICATORIA

Desde lo más profundo de mí ser, agradezco a mi dios todo poderoso por darme la oportunidad de tan valioso logro, alcanzando conocimientos que ayudaran al desarrollo personal y familiar.

A mi madre Yenid Ortiz Villany y a mi padre Edgar Marino Ramírez Lozada, como a mis hermanos, los cuales son incondicionales en mi vida.

Marino Ramírez Ortiz

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.2.1. Sistematización del Problema.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos.....	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4.1. Criterios de Justificación.....	5
1.4.1.1. Justificación teórica.....	6
1.4.1.2. Justificación metodológica.....	6
1.4.1.3. Justificación práctica.....	6
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	7
1.5.1. Marco Teórico.....	7
1.5.2. Marco Conceptual.....	11
1.5.3. Marco Contextual.....	13
1.5.4. Marco Jurídico.....	15
1.6. METODOLOGÍA.....	18
1.6.1. Tipo De Estudio.....	18
1.6.1.1. Estudio Exploratorio.....	18
1.6.1.2. Estudio Descriptivo.....	18
1.6.2. Método.....	18
1.6.2.1. Método de Observación.....	18
1.6.2.2. Método de Análisis.....	19
1.6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información.....	19
1.6.3.1. Encuestas.....	19
1.6.3.2. Entrevistas.....	19
1.6.3.3. Recolección y uso de la información secundaria.....	20
1.6.4. Fases de la Investigación.....	20
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.....	22
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	22
2.1.1. Misión Actual.....	22
2.1.2. Visión Actual.....	23
2.1.3. Servicios.....	23
2.1.4. Política de Calidad.....	24
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	25
2.2.1. Nominación del Material.....	27

2.2.2. Proceso de Transformación	29
2.3. EQUIPOS DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD DE LA PLANTA....	31
2.3.1. Mercado.....	32
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	32
2.4.1. Empresa Estrumetal.....	32
2.4.1.1. Tecnologías.....	33
2.4.1.2. Mercado al que está dirigido.....	34
2.4.1.3. Líneas de producción.....	34
2.4.1.4. Certificaciones.....	34
2.4.1.5. Tipo de maquinaria.....	35
2.4.1.6. Gestión ambiental.....	35
2.4.2. Empresa Ingeestructuras.....	36
2.4.2.1. Tecnología.....	36
2.4.2.2. Líneas de producción.....	37
2.4.3. Metal muños de occidente S.A.....	37
2.4.3.1. Tecnología.....	38
2.4.3.2. Línea de producción.....	38
2.4.4. Empresa Construcciones el Cóndor.....	39
2.4.4.1. Tecnologías.....	39
2.4.5. Aceral S.A.....	40
2.4.5.1. Tecnologías.....	40
2.4.5.2. Líneas de producción.....	41
2.5. MATRIZ DEL FACTOR COMPETITIVO.....	41
3. PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	44
3.1. EVALUACIÓN DE ENTORNOS.....	44
3.1.1. Entorno Global.....	45
3.1.1.1. Matriz del entorno global.....	47
3.1.2. Entorno Económico.....	48
3.1.2.1. Matriz del entorno económico.....	50
3.1.3. Entorno tecnológico.....	51
3.1.3.1. Matriz del entorno tecnológico.....	53
3.1.4. Entorno Sociopolítico.....	55
3.1.4.1. Matriz del entorno sociopolítico.....	56
3.1.5. Entorno Demográfico.....	57
3.1.5.1. Matriz del entorno demográfico.....	58
3.2. MATRIZ DOFA 2x2.....	59
3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI..	60
3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE	62
4. POLITICAS ADMINISTRATIVAS.....	63
4.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.....	65
4.2. MISIÓN.....	65

4.3. VISIÓN.....	67
4.4. OBJETIVOS Y VALORES INSTITUCIONALES (PROPUESTA).....	68
4.4.1. Objetivos Estratégicos.....	68
4.3.2. Valores Organizacionales.....	69
4.5. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	75
5. SISTEMA DE CONTROL A LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	78
6. CONCLUSIONES.....	96
7. RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFIA.....	98
CIBERGRAFIA.....	100

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capacidad tangible y de producción.....	31
Tabla 2. Distribución de ciudades y empresas.....	32
Tabla 3. Matriz de factor competitivo (valoración) de constructor metálico de Colombia .S.A.S.....	43
Tabla 4. Matriz del análisis integrado del entorno global del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	47
Tabla 5. Evaluación del entorno global de constructor metálico de Colombia S.A.S.....	48
Tabla 6. Matriz del análisis integrado del entorno económico del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	50
Tabla 7. Evaluación del entorno económico de constructor metálico de Colombia S.A.S.....	51
Tabla 8. Matriz del análisis integrado del entorno tecnológico del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	53
Tabla 9. Evaluación del entorno tecnológico de constructor metálico de Colombia S.A.S.....	54
Tabla 10. Matriz del análisis integrado del entorno sociopolítico del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	56
Tabla 11. Evaluación del entorno socio político de constructor metálico de Colombia S.A.S.....	57
Tabla 12. Matriz del análisis integrado del entorno demográfico del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	58
Tabla 13. Evaluación del entorno socio político de constructor metálico de Colombia S.A.S.....	59
Tabla 14. Matriz DOFA 2 x 2 del constructor metálico de Colombia S.A.S.....	60
Tabla 15. Matriz EFI constructor metálico de Colombia S.A.S.....	60
Tabla 16. Matriz EFE constructor metálico de Colombia S.A.S.....	62
Tabla 17. Matriz DOFA 3 X 3 constructor metálico de Colombia S.A.S...	64
Tabla 18. Matriz de priorización constructor metálico de Colombia S.A.S..	76
Tabla 19. Sistema de seguimiento y control a la estrategia 1: Programa de mercadeo para el extranjero.....	79
Tabla 20. Matriz desarrollo de la estrategia departamento de	

	investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción.....	81
Tabla 21.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 2: Diseño e implementación de un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción.....	82
Tabla 22.	Matriz desarrollo de la estrategia plan estratégico enfocado a los proveedores principales.....	84
Tabla 23.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 3: Diseño de un plan estratégico enfocado a los proveedores principales.....	85
Tabla 24.	matriz desarrollo de la estrategia implementar la tecnificación industrial.....	87
Tabla 25.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 4: Implementación de tecnificación industrial.....	88
Tabla 26.	Matriz desarrollo de la estrategia consolidación administrativa.....	90
Tabla 27.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 5: Diseño e implementación la consolidación administrativa de la organización.....	91
Tabla 28.	Matriz desarrollo de estrategia programa de capacitación continuo para los colaboradores de todas las áreas.....	93
Tabla 29.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 6: Implementación de programas de capacitación continuo para colaboradores de todas las áreas de la organización.....	94
Tabla 30.	Sistema de seguimiento y control a la estrategia 6: Implementación de programas de capacitación continuo para colaboradores de todas las áreas de la organización.....	95

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Diagrama de flujo de proceso de producción Constructor Metálico de Colombia S.A.S.....	26
Grafica 2. Proceso de producción y de transformación de la materia prima.....	30

RESUMEN

El proyecto denominado diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa metalmecánica “constructor metálico de Colombia s.a.s”, pretende integrar la metodología del direccionamiento estratégico con el fin de dar solución a un problema directivo de esta compañía.

A través del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte de la organización; teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas, durante los últimos años se han generado diferentes cambios, los cuales repercuten de manera significativa en los procesos de toma de decisiones, por lo cual se hace necesario que los administradores sean más perceptivos a nuevas alternativas de direccionamiento. Si bien la planeación estratégica seguramente se fundamenta en la definición de una visión y misión organizacional, su buen uso seguramente otorga a largo plazo una mayor estabilidad, crecimiento y rentabilidad.

En los resultados obtenidos de este proyecto, se proponen como estrategia de mejoración para la empresa, dado que su implementación estará orientada de manera específica en la determinación tanto de las debilidades y fortalezas internas de la organización, como las oportunidades y amenazas. El estudio e implementación de la planeación estratégica en la organización; por su parte se hace necesario que cada variable evaluada se enfoque y se definan a dar respuesta a necesidades puntuales de la empresa en términos de competitividad.

ABSTRACT

The project design called for a plan of strategic direction for the engineering company " metal builder Colombia sas ", aims to integrate strategic management methodology in order to solve a problem of this management company.

Through the strategic direction will seek to define a new horizon of the organization; considering its internal capabilities and limitations, in recent years have generated different changes, which significantly interfere in the processes of decision-making, so it becomes necessary for managers to be more perceptive to new alternatives for addressing. While certainly strategic planning is based on the definition of an organizational vision and mission, its good use certainly gives greater long-term stability, growth and profitability.

In the results of this project are proposed as amelioration strategy for the company since its implementation will focus specifically on determining both the internal weaknesses and strengths of the organization, and the opportunities and threats. The study and implementation of strategic planning in the organization; meanwhile it is necessary that each variable is evaluated and defined approach to respond to specific needs of the company in terms of competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende aplicar estrategias administrativas para lograr hacer una propuesta de direccionamiento estratégico a una empresa familiar que hasta ahora comienza a organizarse a un nivel administrativo. Adicionalmente se propone un modelo estratégico que le permita a la empresa una estructura organizacional, y defina su idea de negocio para poder comunicarlo efectivamente a todos los miembros de la organización.

Actualmente la empresa dispone del uso de la Metal-mecánica; nombre que recibe el proceso en que incurre la transformación del metal en elementos útiles para la construcción de edificaciones o maquinaria pesada como lo son piñones, guías, cortadoras, entre otros. De acuerdo al crecimiento de la tecnología se pueden encontrar equipos electrónicos útiles en la realización de cortes, aplicación de soldaduras, ayudando a reducir los tiempos en la línea de producción, generando una mejora continua en la calidad del servicio.

Teniendo en cuenta la demanda del servicio como variable que está sujeta a diversos factores como el cambio de precios que tienen los insumos, motivos por los cuales la empresa debe operar en condiciones de producción, las cuales permitan satisfacer las necesidades del cliente; por lo cual se aplica el análisis de los factores económico, social, político entre otros que otorgan un punto de partida para la construcción de la matriz DOFA, herramienta que determina la realización y el planteamiento de estrategias propuestas en el mejoramiento continuo de la empresa.

Inicialmente se realizará un análisis interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta el antes y el después de la implementación del plan de direccionamiento estratégico, con esto se determinará la funcionalidad de la compañía.

La segunda fase estará dirigida hacia el diseño de un plan de mejoramiento para las áreas funcionales de la empresa Constructor Metálico de Colombia S.A.S.

La tercera fase consiste en el diseño de estrategias administrativas para las áreas funcionales de la organización, que para su consecución es indispensable haber desarrollado eficazmente la fase anteriormente mencionada.

Para la cuarta fase la cual consiste en diseñar un sistema de control para el plan de direccionamiento estratégico, foco de liderazgo para los colaboradores (empleados) los cuales son directivos y el gerente.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria metal-mecánica es un generador que impulsa e incentiva un cambio mundial, por medio de las construcciones de edificios, represas y puentes, de esta forma se ha logrado unir países y ciudades los cuales se encontraban separados por ríos y mares. Se puede evidenciar el desarrollo nacional por medio de su mega construcción las cuales facilitan la comunicación y el transporte social, creando una unión cultural entre regiones la cual ha otorgado un alto crecimiento industrial evidenciado en las diferentes empresas que incurren en las investigaciones y estudios para la automatización de elementos aportantes a la eficiencia de las labores cotidianas.

En la región del norte del cauca (Santander de Quilichao) se observa el crecimiento industrial los cuales se dan gracias a inversiones privadas y apoyo de los diferentes entes públicos, estimulando el crecimiento de la población e ingreso de nuevas instituciones educativas las cuales las cuales instruyen y capacitan de forma práctica en campos como metal-mecánica.

Una tendencia observada es el crecimiento de nuevas micro empresas dedicadas a la construcción y manejo de elementos metálicos, creando una futura amenaza para la empresa **constructor metálico de Colombia S.A.S.** la cual refleja una desorientación con respecto a su misión, visión y objetivos, los cuales muestran una baja demanda de sus servicios como una reducción en sus ingresos económicos, por ello, es elemento de análisis y una herramienta administrativa útil es el direccionamiento estratégico que cumple con el objetivo de agilizar las diferentes actividades internas y externas de la organización. En este proyecto se

pretende analizar los pro y los contra de la empresa constructor metálico de colombina S.A.S; una vez realizado dicho análisis, se realizara el diagnostico de lo que afecta y perjudica el buen desarrollo de la organización. Otorgando información clave para el planteamiento de posibles soluciones apoyados en el diseño de direccionamiento estratégico.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante el planteamiento del problema se formula la siguiente pregunta ¿Cuáles son las variables que se deben tener en cuenta para la elaboración de un plan estratégico para la empresa metalmecánica **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S** en un periodo que se comprende del 2014-2016?

1.2.1. Sistematización del Problema

¿Qué variables se deben tener en cuenta para la realización de un análisis interno y externo?

¿Qué variables se deben tener en cuenta al diseñar un plan de mejoramiento para las áreas funcionales de la empresa “**CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S**”.?

¿Qué variables se deben tener en cuenta al diseñar estrategias administrativas para las áreas funcionales de la empresa?

¿Qué variables se deben tener en cuenta para el diseño de un sistema de control para el plan de direccionamiento estratégico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa metalmecánica **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S** para el año (2014 – 2016)

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa **“CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S”**.
- Diseñar estrategias administrativas para las áreas funcionales de la empresa basado en el análisis DOFA.
- Replantear políticas administrativas adecuadas para el desarrollo de la organización.
- Realizar un sistema de control al plan de direccionamiento estratégico.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Criterios de Justificación

De acuerdo con Méndez, la justificación de una investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.¹

¹ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2010), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Editorial Limusa 4 Ed México. 357

1.4.1.1. Justificación teórica: la universidad del valle, por medio de su educación superior, prepara a los estudiantes con un alto nivel de competitividad, ética y responsabilidad social. para que su participación en la región sea aun mayor y los conocimientos sean aplicados adecuadamente en la construcción de nuevos procedimientos administrativos para el crecimiento económico, social, cultural de la región del norte del cauca, manteniendo una visión hacia nuevas oportunidades para la participación en el mercado global.

1.4.1.2. Justificación metodológica: para la construcción de este proyecto, se muestran los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, los cuales generan un crecimiento personal como una capacidad de aporte a la región, a su industria y a la empresa “**CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S**” la cual me otorgo la oportunidad de formarme como profesional y por medio de este proyecto espero contribuir en el crecimiento de la organización.

1.4.1.3. Justificación práctica: para la región del norte del cauca es evidente el crecimiento industrial que se ha generado a través de la ley paez y por ello la empresa en su deseo de incursionar en este mercado, comprende las necesidad de ser más competitivo y ofrecer un mejor servicio. Para ello considera la definición de direccionamiento estratégico, que permita un mejor desempeño de la organización en el mercado del metal - mecánica.

Para Santander de Quilichao, es de gran importancia socio-económica el fortalecimiento de sus distintos sectores industriales, los cuales generan una demanda de empleo y servicio, por lo cual ofrecería nuevas oportunidades a la empresa como a la región.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

El nivel de competitividad de las empresas del norte del cauca que se desempeñan en el área metal – mecánica, se define en las acciones y decisiones que se tomen frente a un proyecto sea a corto o a largo plazo ya que puede afectar de forma positiva o negativa a la organización.

Para la empresa “**CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S**” el análisis de la región como de su entorno pueden ser factores claves para la toma de decisiones la cual le otorgaría una ventaja frente a sus competencias, por ello se aplicara las teorías administrativas frente al direccionamiento estratégico; para ello se usaran los modelos administrativos para el desarrollo de este proyecto.

“El direccionamiento estratégico es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” dirigiendo su atención a los objetivos globales, perspectivas a corto y largo plazo, otorgando una ventaja a empresas en decadencia como una posible falla empresas brillantes. (Gregory G. Dess and G.T. Lumpkin 2003, Pg. 3,4)²

Definición de Administración Estratégica

El concepto de administración estratégica es el poder analizar, evaluar, formular, implementar múltiples decisiones las cuales permitan a una organización el poder alcanzar sus objetivos; integrando diferentes ramas como marketing, finanzas y la contabilidad, formulando estrategias para obtener oportunidades, y lograr el progreso de la organización hacia el futuro, ya que un plan estratégico es la esencia de la organización el cual permite buenas alternativas las cuales indican el

² Gregory G. Dess; G. T. Lumpkin. Dirección estratégica Mc graw hill. Primera Edición, 2003.

compromiso de esta frente al mercado; con unas operaciones y procedimientos claros y específicos las cuales permiten a la organización tomar decisiones oportunas y acertadas, ofreciendo ventajas competitivas. (Fred R. David 2008, Pg. 5)³.

Etapas de la administración Estratégica

Fred R. David plantea que las etapas fundamentales de la administración estratégica son: formulación, implementación y evaluación de las estrategias, el buen uso de las tres etapas durante la creación del plan estratégico, son el fundamento para diseñar y aprovechar las estrategias organizacionales, la formulación es el desarrollo de la misión y visión contando con un análisis de la matriz DOFA, planteando objetivos claros a largo plazo, con estrategias alternas y principales las cuales son la funcionalidad inicial del plan, ya que muchas empresas se concentran en crear un buen plan estratégico, esperando el momento de aplicarlo; de tal forma en que se desgastan sin tener resultados, ya que dejan de lado los objetivos organizacionales, las estrategias no las comparten con sus colaboradores internos (empleados), ya que hay que vincular al colaborador con el buen desempeño de la organización, motivándolos al éxito realizando etapas de acción; como las relaciones interpersonales entre colaboradores, áreas de trabajo y comprometiendo a los integrantes a un alto desempeño, sin gastar altos niveles de dinero en tiempo, esfuerzo. Para analizar el buen desarrollo de las actividades del plan, se debe evaluar por medio de los factores internos y externos que son una base fundamental del plan; medir el desempeño de las áreas y colaboradores a su vez realizando los correctivos necesarios de tal manera que se alcance el éxito, se presentaran una diversidad de problemas los cuales la organización no debe ser indulgente ante esta

³ Fred R. David Conceptos de Administración estratégica. Pearson Prentice Hall. Décimo Primera Edición, 2008.

situación, fomentando la comunicación entre los diferentes niveles de la organización logrando ser eficientes y eficaces.⁴

Análisis Matriz DAFO

Para el concepto de la matriz DOFA, el cual reúne información interna como externa de la organización, siendo parte fundamental para el diseño de la planeación estratégica lo cual se explica a continuación.

El logro general del entendimiento del entorno de la organización y el sector actividad es la comparación, de un conjunto de organizaciones correspondientes a los productos y servicios similares, comprendiendo la dinámica de la competencia es la clave para el análisis DAFO; esta es una de las herramientas básicas para el estudio de las actividades del sector y condiciones en que se encuentra la organización; refiriéndose a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a nivel interno y externo de la organización. Para mantener y aumentar su nivel competitivo frente a otras organizaciones similares.⁵

Enfoque de la Escuela del Diseño

“De acuerdo a Alfred D. Chandler, 1962. El cual introduce la idea de competencia característica analizo la necesidad de asociar el “estado interno” de la organización con sus “expectativas externas” y promovió la generación de una política dentro de la cual luego fue denominado “aplicación”. A su vez, Chandler estableció la noción de estrategias empresarial de la escuela, y su relación con su estructura.”⁶

El modelo es un énfasis en la evaluación de las diferentes situaciones en que pueda incurrir la organización a nivel externo como interno; descubriendo dentro del

⁴ Idem P. 5, P. 6

⁵ Gregory G. Dess; G. T. Lumpkin. Dirección estratégica Mc graw hill. Primera Edición, 2003. P. 50, P. 51

⁶ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. Safari a la Estrategia. Edt. Granica, 1a ed. 4ª reimp. 2010.

entorno las oportunidades y amenazas; por otra parte se revelan las “*virtudes y flaquezas*” de la empresa y los inconvenientes que pueden enfrentar los integrantes de la organización como la misma organización, frente al producto y el mercado a integrar.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico es un enfoque claro, el cual se utiliza para la construcción de estrategias y desarrollo de sí mismas las cuales pueden ser utilizadas en el presente trabajo.

“Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar.”⁷

Al diseñar el cuadro de mando integral (CMI) se debe tener presente la funcionalidad del mapa estratégico; el cual abarca las áreas funcionales y no funcionales de la organización como son las finanzas, clientes, procesos, la capacidad en estrategias, interlazándose se define el objetivo estratégico, el cual se debe medir mediante indicadores los cual deben alcanzar una meta propuesta.

Identificando iniciativas en los colaboradores y directivos de la empresa, utilizando los cinco principios básicos del mapa estratégico; son estos los que permiten el logro de estas metas y la identificación de los diversos logros e iniciativas dentro de las diferentes áreas.

⁷ Pedros Martínez, Daniel; Gutiérrez Milla, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Edt. Díaz de Santos, 2005. P.216, p.217

Revisión del Sistema de Planeación Estratégica

Es de gran importancia la revisión continua de la planeación estratégica, de esta forma se encontrara posibles fallas de acción, dando solución inmediata y continuidad a la estrategia que se lleva en curso. El presente tema puede ser incluido en el presente trabajo.

“la acción de evaluar debe realizarse dentro del contexto del plan estratégico completo, según morrisey G.”⁸

El plan estratégico como es basado en hipótesis se debe evaluar en diferentes tiempos de ejecución que sean pertinentes sin necesidad que se incurra en una formalidad ante la revisión de forma que se pueda llevar un buen desarrollo del proyecto; se debe tener en cuenta que el mercado es poco variable para ello se evaluaría anualmente y poder descartar posibles fallas que lleguen a afectar la estabilidad y el buen desarrollo del proyecto; logrando dar un porcentaje más alto al análisis de la estrategia.

Para ello se pueden programar revisiones bimestrales sin que se incluyan en el mismo plan estratégico; regulando posibles cambios en la estrategia.⁹

1.5.2. Marco Conceptual

Para describir los conceptos con mayor influencia en el trabajo se ha basado en los diferentes autores, otorgando una clara definición los cuales se darán a conocer a continuación.

⁸ Valencia Rodríguez, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Edt. Thomson. 5ª ed. 2005. P.266 “Morrisey G., planeación a largo plazo, ed. Prentice Hall, 1976, p. 75,”

⁹ Valencia Rodríguez, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Edt. Thomson. 5ª ed. 2005. P.266. p. 267. P.268.

Calidad:¹⁰ se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

Proceso¹¹: un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

Diseño¹²: el verbo "diseñar" se refiere al proceso de creación y desarrollo para producir un nuevo objeto o medio de comunicación (objeto, proceso, servicio, conocimiento o entorno) para uso humano. El sustantivo "diseño" se refiere al plan final o proposición determinada fruto del proceso de diseñar

Eficacia¹³: alcanzar el objetivo, entregar lo que se espera con la calidad requerida

Organización¹⁴: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico

¹⁰ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003
pág. 308

¹¹ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003
pág. 308

¹² Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003
pág. 308 bis

¹³ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003
pág. 308 bis

¹⁴ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003
pág. 308 bis

Planeación¹⁵: la determinación de una acción orientando operaciones a un logro con tiempo determinado.

Desempeño¹⁶: Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo

Sistema¹⁷: es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo

Gestión¹⁸: conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Mercado¹⁹: orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

Eficiencia²⁰: es el uso adecuado de los recursos que permitirán determinar el costo adecuado del producto final.

1.5.3. Marco Contextual

El presente proyecto se realizara en la empresa constructor metálico de Colombia s.a.s, con más de treinta años de experiencia en el ramo de la metal – mecánica con un reconocimiento en el mercado del valle del cauca, esta empresa fue dirigida principalmente por el señor Rodrigo Ramírez, quien contaba con

¹⁵ Ponce reyes, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. Limusa noriega editores S.A 2007 pág. 61

¹⁶ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003 pág. 308 bis

¹⁷ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003 pág. 308 bis

¹⁸ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003 pág. 308

¹⁹ Ponce reyes, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. Limusa noriega editores S.A 2007 pág. 118

²⁰ Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003 pág. 308

conocimientos empíricamente adquiridos y a su vez fue cedida a el señor Edgar Marino Ramírez el cual ha dirigido a dicha organización por más de veinticinco años; desarrollando proyectos a nivel nacional esta empresa anteriormente llamada **“EL CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA LTDA”** y con deseo de aumentar su participación en el mercado inicia con un ambicioso proyecto interno el cual se fundamenta en integrar nuevo conocimiento, como en el área de ingeniería y administrativo, por tal motivo esta empresa analiza el mercado tan poco atendido como es el departamento del cauca, instalando sus oficinas en Santander de Quilichao (cauca) la cual se encuentra ubicado en la calle 3 No 7 a 28 barrio centro, en el sector del Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km del norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldon y al occidente con el municipio de Buenos Aires, el municipio se comunica por medio de la vía panamericana facilitando el acceso a clientes y proveedores, para su buen funcionamiento comercial.

En Santander de Quilichao en donde se encuentra la empresa **“CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S”** la cual ofrece sus servicios a las diferentes industrias que están ubicadas en el mismo territorio nacional (cauca); como a su vez generando empleo en la región. A pesar de las problemáticas las cuales se presentan sobre la seguridad (guerrillas, extorciones) se puede decir que la organización ha tenido buena aceptación por parte de la población y organizaciones. Por lo cual se espera que en un futuro la empresa se encuentre posicionada en otros territorios nacionales e internacionales.

1.5.4. Marco Jurídico

La constitución política de la república de Colombia²¹ es la ley que abarca a todo aquel que se encuentre dentro de la nación sin ninguna excepción, respetando sus derechos y obligaciones con el estado, se enumeraran los artículos que rigen a la empresa **“COLOMBIANA CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S”**

Código de Comercio Colombiano²². Es un cuerpo legal el cual tiene como objetivo regular las relaciones mercantiles y/o comerciales.

ARTÍCULO 10 de la ley 16. (Comerciantes - concepto - calidad). Son Comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

ARTÍCULO 11 de la ley 16. (Aplicación de las normas comerciales a operaciones mercantiles de no comerciantes). Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

ARTÍCULO 12 de la ley 16. (Personas habilitadas e inhabilitadas para ejercer el comercio). Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

²¹ http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html

²² <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

ARTÍCULO 13 de la ley 16. (Presunción de estar ejerciendo el comercio). Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

- 1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
- 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto.
- 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

ARTÍCULO 14 de la ley 16. (Personas inhábiles para ejercer el comercio). Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

- 1) Los comerciantes declarados en *quiebra*, mientras no obtengan su rehabilitación.
- 2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones.
- 3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

ARTÍCULO 15 de la ley 16. (Inhabilidades sobrevinientes por posesión en un cargo comunicación a la cámara de comercio). El comerciante que tome posesión de un cargo que inhabilite para el ejercicio del comercio, lo comunicará a la respectiva cámara mediante copia de acta o diligencia de posesión, o certificado del funcionario ante quien se cumplió la diligencia, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la misma.

El posesionado acreditará el cumplimiento de esta obligación, dentro de los veinte días siguientes a la posesión, ante el funcionario que le hizo el nombramiento, mediante certificado de la cámara de comercio, so pena de perder el cargo o empleo respectivo.

ARTÍCULO 16 de la ley 16. (Delitos que implican prohibición del ejercicio del comercio como pena accesoria). Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derecho sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesoria la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.

ARTÍCULO 17 de la ley 16. (Pérdida de la calidad de comerciante por inhabilidades sobrevinientes). Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

ARTÍCULO 18 de la ley 16. (Como subsanar las nulidades por incapacidad para ejercer el comercio). Las nulidades provenientes de falta de capacidad para ejercer el comercio, serán declaradas y podrán subsanarse como se prevé en las leyes comunes, sin perjuicio de las disposiciones especiales de este Código.

DEBERES DE LOS COMERCIANTES

ARTÍCULO 19 del decreto 410 de 1971. (OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES). Es obligación de todo comerciante:

- 1) Matricularse en el registro mercantil.
- 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

- 3) Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- 6) Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. Tipo De Estudio

1.6.1.1. Estudio Exploratorio: para la realización del análisis preliminar se analizará el modelo organizacional actual.

1.6.1.2. Estudio Descriptivo: describe de modo sistemático los procesos de la empresa, como las relaciones y comunicaciones internas e externas; estableciendo la problemática de desempeño, comparada frente a otras organizaciones estudiándose mediante la matriz DOFA.

1.6.2. Método.

A continuación se hará la descripción de los métodos que se utilizaron para la recolección de información, anterior a la construcción de la consultoría.

1.6.2.1. Método de Observación: “proceso de conocimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento.” La forma mediante la cual se recolecta la información, de manera concreta y espontanea dentro de la organización, es por medio de la observación de los procesos cotidianos y continuos los cuales definen el propósito central de la

empresa²³. Para lo cual se observan los diferentes procesos (corte, soldadura, logística entre otros) sin menor o mayor importancia cada uno de los procesos internos son esenciales para la producción.

1.6.2.2. Método de Análisis: “el análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación” ²⁴. Para lo cual se analiza e interpreta la realidad de la empresa, las acciones que realiza y sus fallas ante ese proceso enfocado en las problemáticas de investigación como cada uno de los procesos internos.

1.6.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información

Recopilación sobre la Información primaria: es el uso de técnicas y procedimientos los cuales logren suministrar información. Adquirida por dos formas: ora por medio de (entrevistas o consultas con expertos) o escrita, encuestas.

1.6.3.1. Encuestas: se determinara los procesos en las diferentes aéreas de la organización identificando las problemáticas, como las actitudes del personal ha encuestar; este procedimiento se realizara por medio de cuestionarios, por los cuales se obtiene información clara y concreta.

1.6.3.2. Entrevistas: realizar entrevistas a determinados grupos significativos dentro de la organización como colaboradores antiguos, áreas administrativas y gerencia, determinando la correlación de los procesos internos.

²³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición Ed LIMUSA 2011. Pag. 236.

²⁴ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición Ed LIMUSA 2011. Pag. 243.

1.6.3.3. Recolección y uso de la información secundaria: la obtención de información secundaria básica, se investigara en la web (Internet). Acudiendo a fuentes que generen información bibliográficas sobre áreas de construcción, arquitectura...por medio de bibliotecas (trabajos de grado, documentales en video, revista).

1.6.4. Fases de la Investigación

Para desarrollar la presente investigación que centra su interés en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa Metalmecánica **“CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S”** para el año (2014 – 2016) se han planteado las siguientes fases:

FASE 1

Inicialmente se realizará un análisis interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta el antes y el después de la implementación del plan de direccionamiento estratégico, con esto se determinará la funcionalidad de la compañía.

Lo anterior se llevará a cabo solicitando información interna de la organización teniendo este aspecto como punto de partida. Es importante agregar que para complementar este estudio se realizara el análisis del sector donde se encuentre y se pueda observar la parte externa de la organización.

FASE 2

La segunda fase estará dirigida hacia el diseño de un plan de mejoramiento para las áreas funcionales de la empresa Constructor Metálico de Colombia s.a.s, para ello es indispensable tener en cuenta el control interno de comunicación, producción, calidad, estructura organizacional y el funcionamiento de las

diferentes áreas de la organización, el análisis previo de la matriz DOFA y todas las funciones administrativas de la organización y demás aspectos que sean requeridos.

FASE 3

La tercera fase consiste en el diseño de estrategias administrativas para las áreas funcionales de la organización, que para su consecución es indispensable haber desarrollado eficazmente la fase anteriormente mencionada.

Una vez analizado las respectivas áreas funcionales se dispondrá a realizar la identificación y definición de los indicadores de gestión pertinentes con los cuales se procede a la creación de posibles estrategias para las diferentes áreas funcionales de la empresa **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.**

FASE 4

Para la cuarta fase la cual consiste en diseñar un sistema de control para el plan de direccionamiento estratégico, foco de liderazgo para los colaboradores (empleados) los cuales son directivos y el gerente. Como iniciativa a un análisis sobre el ambiente laboral el cual arrojará el nivel de satisfacción laboral, control de procesos, motivación organizacional, para la adquisición de los resultados de estas variables se realizarán entrevistas personales con el personal de las áreas operacionales y administrativa, obteniendo información de primera mano la cual ayuda a deducir el estado actual de la organización.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se presenta la situación actual de la empresa **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S** que consiste en la observación interna de la organización y determinar sus procesos productivos y el impacto en el mercado; realizando una comparación de dicha empresa frente a otras organización que se encuentren en el mismo ramo de producción, para lo cual se analizan los entornos más significativos que puedan impactar a la empresa a investigar.

Empresa familiar la cual fue fundada hace más de 30 años por Rodrigo Ramírez y Edgar Marino Ramírez (padre e hijo), con interés de generar empleo en la capital del valle del cauca y crear un capital familiar; a través del tiempo la empresa **EL CONSTRUCTOR METÁLICO S.A** en dirección del señor Edgar Marino Ramírez, apoyado con los conocimientos de sus hijos en las áreas administrativas, ingeniería y diseño grafico, se toma la decisión de renovar la organización estableciendo el nombre de **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S**.

2.1.1. Misión Actual

*“El **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.**, es una empresa de servicio cuyo personal está calificado para diseñar diseños estructurales, interventoría, ejecución y construcción de proyectos de ingeniería; es decir todas aquellas obras que requieran de la dirección técnica de profesionales en el ramo de la metal-mecánica.*

Como parte inherente de nuestra misión, está en proveer un trabajo significativo para los integrantes de la organización, ofrecer servicios útiles, eficaces con un grado de calidad, que se satisfaga las expectativas de nuestros clientes de modo que logremos una mayor participación en el mercado, a través del reconocimiento de nuestro nivel de calidad y cumplimiento.”²⁵

2.1.2. Visión Actual

*“En los siguientes cinco (5) años, el **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.** ampliará su participación en el mercado de servicios de la metal-mecánica cumpliendo con las siguientes metas”:*

- *Orientación de nuestro esfuerzo hacia la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de la calidad.*
- *Incremento en los índices de gestión mediante la capacitación continua del personal, con el fin de dar una completa satisfacción a los trabajos encomendados.*
- *Retorno justo y equitativo a nuestra labor, tanto para el cliente como para el **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.***

2.1.3. Servicios

*“El **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.**, ofrece un amplio portafolio de servicios dentro de los cuales se especializa en:*

- *Bodegas industriales en alma llena de sección variable.*
- *Bodegas industriales en celosía tubular.*

²⁵ www.constructormetalicodecolombia.com

- *Edificios metálicos.*
- *Puentes vehiculares, férreos y peatonales.*
- *Puente grúas.*
- *Torres armadas hasta 2 metros de altura.*
- *Diseño, construcción y reparación de volquetas.*
- *Tanques a presión según normas ASME, API.*
- *Tanques y tuberías en acero inoxidable.*
- *Tanques para almacenamiento de fluidos.*
- *Torres para conducción de energía eléctrica.*
- *Torres para telecomunicación.*
- *Torres rendiadas y tubulares.*

2.1.4. Política de Calidad

*“El **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.** cuenta con herramientas y tecnología de última generación para ofrecer a nuestros clientes, servicio y productos de alta calidad, además contamos con profesionales altamente calificados brindando soluciones eficaces tanto de tipo ingenieril como económico”.*

“En su base de datos se encuentran las empresas industriales más prestigiosas como lo son”:

- *MV arquitectos.*
- *Bermúdez y CIA S en C.*

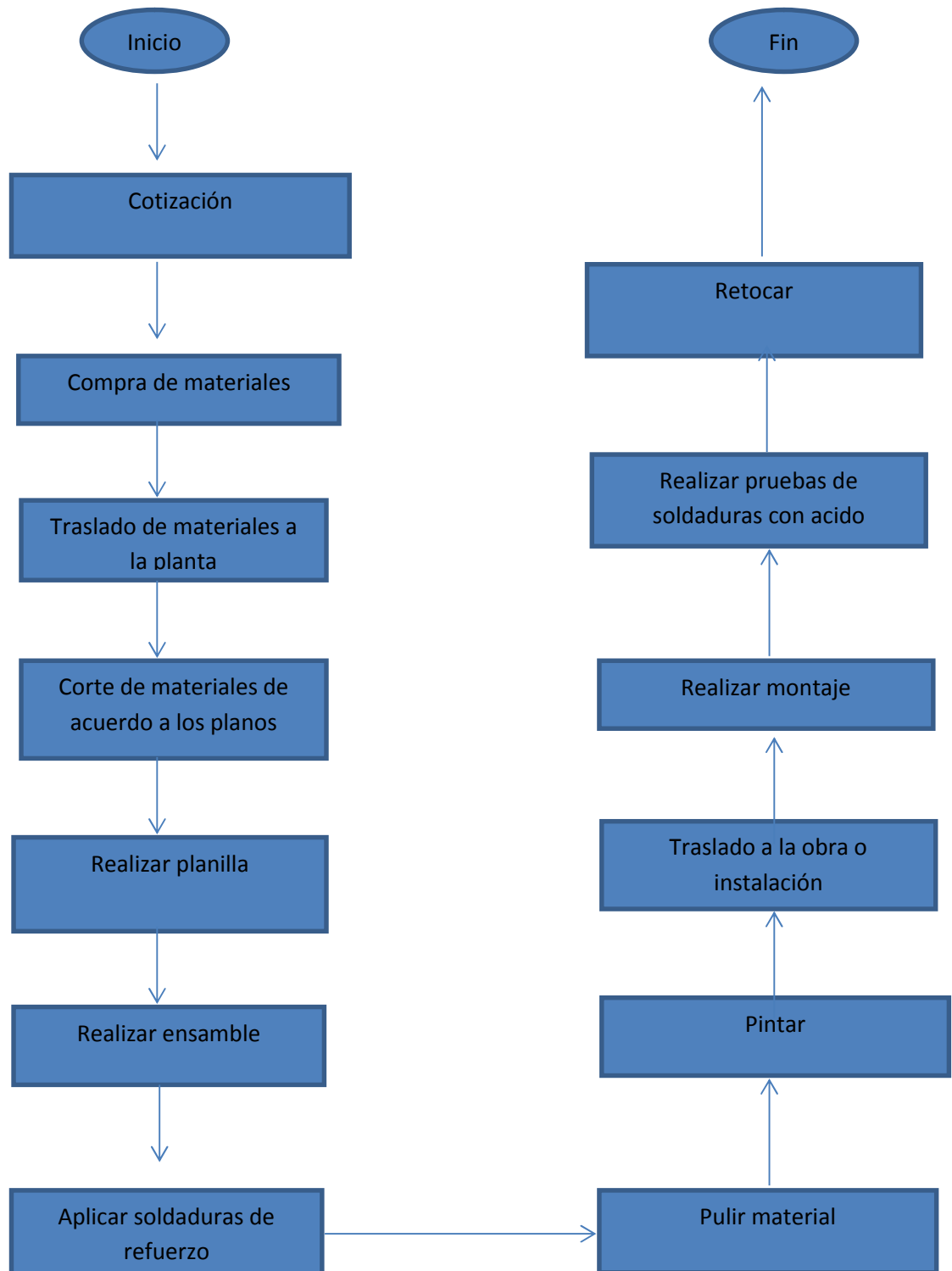
- *Agraf Industriales S.A.*
- *Germán Bejarano Arquitectos.*
- *Girasol S.A EICE.*
- *Grupo Metalsa S.A.*
- *Castillón Manjarres y CIA.*
- *Licorera Puro Colombia S.A.*

2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Desde el ingreso de la materia prima a la transformación de esta, hasta la entrega final al consumidor.

Por lo cual se construye un diagrama de flujo el cual puede ser visualizado a continuación.

Grafica N° 1.
Diagrama de flujo de proceso de producción Constructor Metálico de Colombia S.A.S



2.2.1. Tipos del Material

Todo material que ingresa al **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S** se denomina de acuerdo a los planos que entrega el departamento de ingeniería de tal forma que sea más eficiente el movimiento de las piezas para su transformación y la buena acumulación de los residuos, a continuación se describirán algunos de estos procesos anexando imágenes ilustrativas.

Los materiales se clasifican en dos elementos:

1. Livianos

Son todos aquellos elementos o materiales los cuales pueden ser manipulados por un hombre como los son: perlines, ángulos, varillas, tubería metálica, canales metálicas, láminas, todo material de bajo calibre (grosor), visualizándose en la siguiente imagen.

Ilustración 1 Materia prima liviano "perfil"



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S marzo 2013

2. Pesados

Son aquellos materiales o elementos los cuales deben ser manipulados por dos a seis hombres, como los son: vigas IPE, columnas HEA, láminas, todo aquel elemento que este en transformación o con aplicaciones de soldadura, visto en la siguiente imagen.

Ilustración 2 Materia prima pesado" columnas ipe"



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S marzo 2013

Por su parte los residuos contaminantes como los son las colillas de la soldadura son recolectadas y procesadas en calor para su total deterioro visualizándolo en las siguientes imágenes.

Ilustración 3. Insumos "barras de soldadura"



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S (marzo 2013).

Ilustración 4. Residuos contaminantes "colillas de soldadura"



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S (marzo 2013):

Ilustración 5. Producto terminado "columnas para bodega puro Colombia"



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S (marzo 16 del 2013)

Ilustración 6 producto terminado cubierta metálica para bodega puro Colombia.



Fuente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S (marzo 16 del 2013)

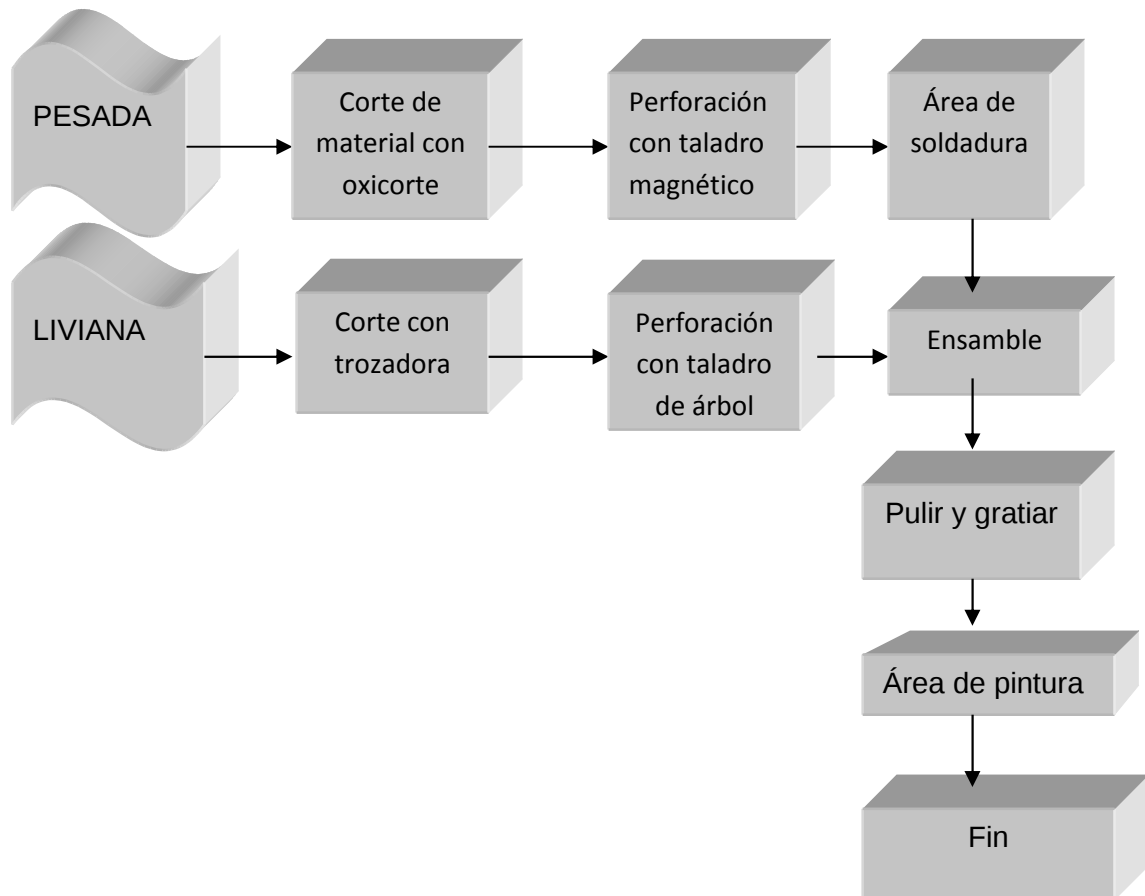
2.2.2. Proceso de Transformación.

El proceso de recepción de materiales y transformación se desarrolla a continuación, ilustrado por la gráfica N°1.

- Selección de material: es el manejo de la materia prima separándose en dos tipos pesada y liviana la cual se traslada rudimentariamente por medio de una gran cantidad de hombres a su área de proceso.
- Corte de material: en esta área se utiliza el oxicorte elemento especial para la realización de los diferentes ángulos del material pesado.
- Perforaciones: se utiliza dos tipos de taladros magnéticos para la precisión en el material pesado y de árbol dirigido con láser para las piezas livianas.
- Ensamble: se unen todas las piezas en un solo bloque para tomar una visión de la estructura y el buen desempeño de las anteriores áreas.

- Pulir y gratiar: se pulen los puntos de soldadura o escorias que quedan impregnadas en el material y se gratea para la eliminación de algún tipo de óxido para que la pintura se adhiera correctamente al material.
- Pintura: se aplica una capa de thinner para limpiar la pieza y prepararla para la aplicación del anticorrosivo, se deja secar y se aplica una mano más de dicha pintura y luego el tono de acabado.

Grafica 2. Proceso de producción y de transformación de la materia prima.



Fuente: autor basado en la observación del proceso productivo del Constructor Metálico de Colombia S.A.S (año 2013)

Una vez terminado el proceso de producción, al producto final se le realiza un análisis por parte del área de ingeniería, con el fin de rectificar las medidas

pertinentes y revisión de las áreas en que fueron expuestos a la aplicación de las diferentes soldaduras.

2.3. EQUIPOS DE PRODUCCIÓN Y CAPACIDAD DE LA PLANTA.

La transformación de diferentes elementos metálicos en la construcción de; bodegas, puentes viales, peatonales, edificios, tanques de almacenamiento, se debe tener en cuenta la simetría del proyecto; realizando un estudio del tiempo y la cantidad de herramienta, personal e insumos que se debe proyectar para el buen manejo de los recursos.

Una vez establecidos los parámetros se define, que de acuerdo a la magnitud del trabajo se utiliza el personal y la herramienta en la siguiente tabla se muestra la cantidad de herramienta con la que se cuenta dentro de la organización y la cantidad de personal de planta.

Tabla 1. Capacidad tangible y de producción

HERRAMIENTA	CANTIDAD	DESCRIPCION	FUNCION	TIPO DE EMPLEADOS	CANTIDAD	CAPACIDAD DE PRODUCCION (UNIDADES/ OPERARIO)	INTERVALO DE TIEMPO
PULIDORA	20	Herramienta eléctrica de mano apoyada en un disco fundido entre metal y piedra	Cortar , pulir	OPERARIOS	4	80 piezas	8 horas
SOLDADORES	10	Equipo eléctrico funcional a 220 voltios	soldar	AYUDANTES	3	60 metros lineales	3 horas
OXICORTE	8	Copas mezcladoras entre oxígeno y gas propano	Cortar laminas	MECANICOS	1	52 cortes	5 horas
TALADRO MAGNETICO	6	Herramienta eléctrica con broca	Realizar perforaciones en piezas verticales	INGENIEROS	2	89 perforaciones	2 horas
TALADRO DE ARBOL	2	Herramienta eléctrica con Pieza metálica en forma de árbol	Perforaciones de grandes dimensiones	ADMINISTRATIVOS	2	120 perforaciones	1 hora

Fuente: autor basado en la observación del proceso productivo del Constructor Metálico de Colombia S.A.S (año 2013)

De acuerdo al cuadro anterior se puede identificar que la producción de la planta se encuentra estable frente a el nivel de maquina igual a nivel de personal.

2.3.1 Mercado

La empresa **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S**, ofrece sus servicios a todas aquellas personas que deseen un trabajo de alta calidad, y sus principales clientes son las grandes empresas industriales a nivel nacional; las cuales son de gran importancia para la compañía, destacándose entre otras.

Tabla 2. Distribución de ciudades y empresas

CIUDAD	EMPRESA	TIPO DE TRABAJO
Cali	AGRAF S.A	bodegas
Bogotá	TECNOFAR	Tanques de almacenamiento
Tocaima (Cundinamarca)	BERMÚDEZ y CIA S en C.	Coliseo
Choco	LICORERA PURO COLOMBIA	bodegas

Fuente: autor basado en la información suministrada por la empresa (año 2013).

2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Se realizará un análisis de los competidores con mayor índice de influencia en el ramo del metal-mecánica a nivel nacional, teniendo presente el impacto de cada una de la organización con respecto a las normas colombianas de ingeniería.

2.4.1. Empresa Estrumetal ²⁶

Es una empresa colombiana que se dedica al diseño y construcción de obras civiles en acero, abarcando el diseño conceptual, cálculo estructural, producción, suministro, supervisión y montaje en sitio. Esta empresa cuenta con infraestructura

²⁶ <http://www.estrumetal.com>

en las ciudades de Santafé de Bogotá y en la zona industrial de Santiago de Cali, dicha empresa es una de las principales organizadoras para los eventos anuales de ingeniería en los cuales se desarrollan temas como nuevas normas de construcción, investigaciones nacionales como extranjeras, como a su vez certificando a ingenieros calculistas en las nuevas normas.

De tal forma que está participando en merados extranjeros como Mexico, Argentina; creando un liderazgo en el mercado nacional y para incentivar el empleo realiza diferentes subcontrataciones con diferentes empresas a nivel nacional para la realización de trabajos livianos como pasamanos y cubiertas livianas para áreas pequeñas, siendo la empresa más grande a nivel nacional en el ramo de la metal mecánica.

2.4.1.1. Tecnologías: cuenta con tecnología e ingeniería de alta calidad tipo CAE/CAD/CAM y BIM 3D las cuales son programas de cálculo estructura que miden la proporción de fuerza que pueda incidir en un elemento o pieza de acuerdo a estos programas se logra calcular que elementos o materiales son los más adecuados para el buen desarrollo del proyecto; para la producción de estructuras en acero complejas mediante equipos CNC, son los que otorgan la cantidad de perforaciones para las diferentes conexiones o uniones que se desarrollen durante el diseño de la obra o proyecto, determinando la calidad del material a utilizar.

Además, cuenta con un grupo de diseñadores, ingenieros y dibujantes con un amplio conocimiento en el diseño y la construcción de estructuras de acero, para el buen uso del personal el cual está altamente calificado la organización ha desarrollado una planta o edificación de seis pisos en la ciudad de Bogotá para la realización y cotización de todos los proyectos que sean necesarios suministrando equipos de cómputo de alta densidad y soporte cumpliendo con los estándares internos de la organización.

Por otra parte cuenta con una planta de en la cual realiza las piezas o elementos que sean necesarios para la construcción de los proyectos,

2.4.1.2. Mercado al que está dirigido: estrumetal ha participado por varios años en el mercado de la ingeniería, construyendo proyectos a nivel nacional e internacional en centro y sur América. Esto la ha llevado a consolidarse como una empresa solida con alto reconocimiento en el mercado.

Es una empresa diversificada, ya que fuera de la construcción y montaje de estructuras metálicas, fabrica su propia materia prima que son todos los elementos metálicos, es decir que su avance alcanza los rangos más altos en el mercado de la construcción en acero. Enfocados en los mercados de la consultoría y construcción y montaje.

2.4.1.3. Líneas de producción: sus productos se enfatizan en el diseño, cálculos, construcción y montaje de estructuras metálicas y consultoría, contando con tecnología de punta para el desarrollo de sus servicios.

Sumado a lo anterior, ofrece un paquete completo que cuenta con el diseño conceptual hasta la entrega del proyecto terminado, este proceso cuenta con cuatro fases: *“estimación, detallado, fabricación e izado.”* (Estrumetal, 2013).

Siendo una empresa reconocida en el mercado por su calidad y cumplimiento.

2.4.1.4. Certificaciones: ha logrado obtener certificaciones como la **Norma ISO 9001**, cumpliendo con las especificaciones de la Norma **Colombiana de Construcciones Sismo Resistentes – NSR 10**, y con las indicadas en las últimas versiones de los **códigos de construcción nacional AWS D1.1 - D1.5**, la

premisa de Cero Accidentes a la luz de la **Norma de seguridad industrial OHSAS 18001, iQnet management system, Norma ISO 14001.**

La organización cuenta con las certificaciones pertinentes frente al código de seguridad industrial, sismo resistencia, código nacional de construcción y las diferentes iso, que respalda la calidad, responsabilidad y cumplimiento que esta tiene y genera a todos sus clientes.

2.4.1.5. Tipo de maquinaria: para el cumplimiento de las normas anteriormente mencionadas, utilizan metodología BIM 3D y herramientas virtuales de colaboración, mediante el uso de los más reconocidos programas de dibujo y análisis estructural que existen en el mercado y una Torre grúa tipo Luffing de 10 toneladas “única en el país” con capacidad de izaje de 3 toneladas a 50 metros para montaje, la cual cuenta con dos plantas para las diferentes construcciones. Es importante mencionar que esta empresa cuenta con maquinaria como:

- 3 Plataformas para elevación de brazos articulados tipo Tijera.
- 4 Grúas hidráulicas con capacidades de 28 y 35 toneladas.
- 2 Plantas eléctricas de 186 KW / 232 KVA.

2.4.1.6. Gestión ambiental: estrumetal responde a los estándares y normas técnicas nacionales e internacionales aplicables, especificaciones contractuales y la legislación pertinente y cualquier otro requisito en seguridad, salud ocupacional y ambiente a la cual la empresa se haya suscrito voluntariamente. Cuenta con campañas de manejo ambiental, fundamentadas en el tratamiento de Residuos Peligrosos, contribuyendo al medio ambiente por medio de apoyo e incentivos para la descontaminación de ríos a nivel nacional, creando una cultura sobre la protección al medio ambiente; como a su vez culturizando al personal del cuidado de este mismo.

2.4.2. Empresa Ingestructuras ²⁷

Es una empresa colombiana con más de doce años de experiencia en el metal-mecánica capacitada para la construcción y diseños de estructuras metálicas, empresa la cual ha participado en proyectos a nivel nacional e internacional. Para ello se capacita en el aporte por medio de su línea de productos como son la consultoría, obras civiles, obras complementarias, constru-asistencia, estructuras metálicas, por medio de su recorrido ha construido una imagen intachable frente al mercado, de tal forma que los líderes de la organización son formados en la organización de Estrumetal como ingenieros calculistas, por lo cual son respetados por la calidad de sus diseños, logrando introducirse en mercados extranjeros.

2.4.2.1. Tecnología: para el buen desarrollo de los proyectos cuenta con una planta lo suficientemente amplia y equipada para el diseño y construcción, sumado a ello la maquinaria con la cual se ejecuta el trabajo es amigable con el medio ambiente al no requerir de mucha energía y sin lanzar tóxicos al aire, lo cual la convierte en una herramienta efectiva para la construcción, convirtiendo a esta empresa en una de las más vanguardistas del mercado, para ello cada dos años renuevan maquinaria manteniendo una tecnología de punta y participando en nuevos proyectos que integren la ingeniería y la tecnología de diferentes campos, cumpliendo las políticas organizacionales capacitan a su personal frente a las diferentes áreas como en la aplicación de soldadura e uso de los mismos equipos de trabajo para el aumento de la producción de su planta que es de 3000 metros cuadrados.

²⁷ <http://www.ingestructuras.com>

2.4.2.2. Líneas de producción: dentro de su línea de producción, el cliente es provisto de la asistencia técnica necesaria para la construcción y ejecución de cada proyecto y el cumplimiento de los fines para los cuales fue diseñado. Es decir que el cliente cuenta con líneas de trabajo que se centran en la consultoría, estructuras metálicas para la construcción y la industria, obras civiles, obras complementarias y constru-asistencia, como la aplicación de soldaduras especiales como autógena, soldadura por cobre.

Cumpliendo con las metas de la misma organización.

2.4.3. Empresa Metal muños de occidente S.A²⁸

Es una empresa metal-mecánica que cuenta con más de quince años de experiencia, esto le ha permitido participar con sus línea de productos de carpintería metálica, aluminio arquitectónico, estructuras metálicas, de tal forma que es una empresa dinámica la cual hace parte del mercado de la carpintería metálica y a su vez en el de las estructuras metálicas, a pesar que cuenta con una buena experiencia es una organización que no cuenta con un liderazgo frente al mercado de la metalmecánica ya se han dedicado solo a la área de la cerrajería, aunque apenas cuenta con tres años en los que ha incursionado en el mercado de la estructura metálica cuenta un determinado grupos de clientes que los han impulsado en el mercado y poder competir a nivel nacional.

Aunque cuentan con una planta de 1500 metros cuadrados, es una organización que no cuenta con personal calificado para la realización de los diferentes proyectos por ello subcontratan a otras organizaciones para el cumplimiento de los proyectos adquiridos.

²⁸ <http://www.metalmuños.com>

2.4.3.1. Tecnología: a diferencia de la empresa anterior, ésta no cuenta con una planta muy amplia, pues la suya está diseñada para albergar a 25 empleados los cuales se encuentran en capacitación para el buen uso de los recursos, es decir que a pesar de ser una empresa pequeña se sostiene en el mercado por la adquisición de diferentes clientes, capacitando a tan solo cinco de los veinticinco colaboradores es una organización pequeña, los equipos de soldadura son de baja tecnología y no cuenta con la cantidad de equipos para abarcar más de dos proyectos de mediana dimensión, de tal manera los equipos de planta como taladros son equipos que no se les realizan mantenimiento por ello cada día más se vuelven más obsoletos.

2.4.3.2. Línea de producción: por medio de la determinación de los proyectos esta empresa se mantiene en el mercado por su diferenciación en la línea de productos ya que su enfoque se plantea, en el uso de los materiales en acero inoxidable; dicho material lo transforman en diseños arquitectónicos por medio de la carpintería metálica, como puertas, ventanales y demás todos para ser ubicados a la vista del público, otro enfoque con el que están innovando es en las estructuras metálicas que son cubiertas metálicas, puentes peatonales y demás.

Ya que es un nivel de alta implementación de ingeniería y por su respectivo reconocimiento en el mercado; están realizando outsourcing con otras empresas que tienen mayor recorrido en este campo de la metalmecánica, para poder cumplir con las expectativas de los clientes y calidad en la construcción e instalación de los diferentes proyectos que desarrolla.

2.4.4. Empresa Construcciones el Cóndor²⁹

Empresa la cual se enfoca en el desarrollo e inversión de obras públicas y privadas entre ellas vías, puentes, presas, túneles, oleoductos, movimientos de tierra y explotación de minas de carbón a cielo abierto.

Se han desarrollado construcciones en diferentes lugares de Colombia creando así una imagen de credibilidad y seguridad para ello se implementó dicho personal que está altamente calificado a sus veces con una gran responsabilidad social como éticamente, reflejándose en los contratos realizados y obras construidas, siendo una empresa de otro territorio la cual se encuentra en Medellín es una organización que está fuertemente en la ciudad de Cali, compitiendo a nivel de ingeniería de alto rango, capacitando la mayor parte de su personal por medio de la institución nacional de aprendizaje Sena es una organización que trata de cumplir las políticas organizacionales, enfrentando un mercado tan competitivo, por medio de cumplimiento.

2.4.4.1. Tecnologías: por medio de su prestigioso nombre y gran recorrido en el mercado de la metal mecánica, esta empresa ha logrado implementar tecnología de punta en su organización, por medio de montacargas electrónicas, las cuales son amigables con el medio ambiente; grúas electrónicas para cinco toneladas, camiones y vehículos de bajo cilindraje los cuales trabajan por medio del helio, siendo este elemento un gran reductor de dióxido de carbono, de tal forma se está rediseñando la imagen de la organización; para mostrar su gran contribución con el medio ambiente con el uso de tecnología de última generación, creando una cultura sobre la tecnología y el buen uso de ella. Y para cumplir con el área de tecnología capacita al personal para el uso de las maquinarias industriales para evitar accidentes y aumentar la productividad.

²⁹ <http://www.elcondor.com/index.html>

2.4.5. Empresa Acelal S.A³⁰

Una empresa con más de quince años en el mercado nacional de la metal – mecánica, la cual ha sido orgullosa de participar en grandes proyectos los cuales han sido contribución con el desarrollo de Colombia; fue creada por iniciativa de un grupo de ingenieros, con el fundamento de dar a conocer su innovación en el diseño de estructuras metálicas.

Para el buen funcionamiento de la organización se han implementado los valores con mayor importancia los cuales son: honestidad, justicia, equidad, discreción y innovación, creando así una imagen de una organización que cuenta con buenos cimientos frente a un mercado nacional que cada vez es más competitivo.

2.4.5.1. Tecnología: a través del tiempo dicha empresa ha venido realizando cambios en la planta, para ser capaz de ofrecer cada vez más un servicio que cuente con una tecnología de punta y el cliente tenga la seguridad y la certeza que su inversión para el proyecto a realizar está segura; para lo cual a la fecha se ha renovado la totalidad de la planta, la cual cuenta con una caldera de galvanizado por inmersión en caliente la cual otorga una duración mayor del galvanizado frente a los agentes exteriores como la lluvia, para utilizar el 100% de la caldera se instala un puente grúa de cuatro toneladas para agilizar la producción y para cumplir con los tiempos de entrega se implementa el uso de un horno a gas para el secado de el mismo galvanizado.

De tal forma se cumple con los más altos estándares de calidad y seguridad frente a la entrega del producto y la satisfacción del cliente ante la realización y culminación de los proyectos.

³⁰ <http://www.aceral.com>

2.4.5.2. Líneas de producción: fabricación de galvanización en caliente y montaje de estructuras metálicas la cual fue creada en el año 1961 para lo cual innovaron en el año 1998 con una nueva línea de productos que fue la unidad de negocio de empaques y envases y la línea de tanques y mobiliario urbano.

Hoy día cuentan con las siguientes líneas de productos: estructuras para shelters, cubiertas grandes superficies, estructuras para edificios industriales, estructuras para sistemas de transporte masivo puentes y paraderos.

2.5. MATRIZ DEL FACTOR COMPETITIVO

La matriz de factor competitivo, permite tener una valoración numérica de la posición actual de la empresa, esto se hace con relación a las empresas que representan la competencia más relevante para la misma.

Dicha matriz, además, facilita incluir factores esenciales para el éxito de la organización por medio de un portafolio de servicios, infraestructura, precios, atención al cliente, entre otros.

Lo anteriormente mencionado se logra otorgándole un peso y ponderación a cada factor, dicho peso se multiplica por la ponderación y el resultado que se obtenga se denomina puntuación ponderada. La sumatoria de todas las puntuaciones ponderadas arroja la posición de la empresa con relación a las otras organizaciones que se visualizan como competencia directa en el mercado.

Cabe mencionar que el valor promedio se encuentra en 2,5 significando esto, que valores por encima resultan positivos para la organización, así como valores por debajo se convierten en desventajas con relación a la competencia.

Con base en lo anterior, para la construcción de la matriz del factor competitivo se debe obtener un lineamiento y un conocimiento de unos determinados profesionales en el tema para que de esta manera se logre realizar una calificación, frente a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S**; los expertos escogidos son pertenecientes a la organización dependientes de diferentes áreas de trabajo como de rango y antigüedad, estos son algunos expertos con sus respectivo cargo, estudios y experiencias.

En el siguiente cuadro se podrá evidenciar el sistema de análisis competitivo de la organización frente a otras industrias y su resultado de este el cual muestra que la empresa actualmente se encuentra en un punto medio frente a las otras con una puntuación equivalente o similar, siendo un punto de partida para el mejoramiento.

Tabla 3.
Matriz de factor competitivo (valoración) de constructor metálico de Colombia .SA.S

MATRIZ DE FACTOR COMPETITIVO (VALORACION) DE CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S									
Factores claves de éxito	ponderación	ESTRUMETAL		INGESTRUCTURAS		METAL MUÑOZ DE OCCIDENTE S.A		CONSTRUCCIONES EL CONDOR.	
		Clasificación	Puntuación ponderada	clasificación	Puntuación ponderada	clasificación	Puntuación ponderada	clasificación	Puntuación ponderada
Portafolio de servicios	0.20	5	1	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Publicidad	0.03	5	0.15	3	0.09	2	0.06	3	0.09
Mercadeo y ventas	0.02	5	0.1	2	0.04	2	0.4	3	0.06
Infraestructura e instalación de la organización	0.15	5	0.75	5	0.75	2	0.3	4	0.6
Capacidad de producción	0.25	5	1.25	2	0.5	2	0.5	3	0.75
Calidad del servicio	0.15	5	0.75	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Aplicación de tecnología	0.20	5	1	4	0.8	2	0.4	2	0.4
<u>TOTAL PUNTOS</u>	1.0		5		3.23		2.36		3

Fuente: autor basado en fred R. David "Conceptos de administración estratégica"

3. PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Para diseñar cualquier estrategia dentro de la organización es importante tener en cuenta el entorno en el que se desempeña el negocio para determinar las variables que afectan de manera positiva y/o negativamente el desempeño de la empresa y de esta manera crear mecanismos que permitan aprovechar al máximo el mercado. Dado lo anterior se realizara el estudio de los entornos que afectan directa e indirectamente la industria metal-metálica y con base a esta información generar la matriz DOFA que permitirá establecer las estrategias planteadas para la organización, las cuales se van a trabajar en el desarrollo del trabajo.

3.1. EVALUACIÓN DE ENTORNOS

De acuerdo con la definición de Santiago Garrido “todo el medio externo es relevante en relación con la actividad a desarrollar” es decir todo aquello que siendo externo a la actividad que se planea realizar puede ayudar a comprender ésta, su marco de acción, potencialidades, reglas de juego y en definitiva ayudar en las tareas internas de planificación, teniendo en cuenta que en cada caso la actividad que se realice será la que marcará el ámbito de observación y consideración del entorno, de esta manera se determina la importancia de realizar el análisis de los entornos para la empresa Constructor Metálico de

Colombia S.A.S, lo cual permitirá establecer parámetro para el planteamiento y diseño de las estrategias administrativas³¹.

3.1.1. Entorno Global³²

En las últimas tres décadas las cuales han traído consigo mismas un cambio productivo a nivel mundial y para el equilibrio del poder internacional, se desprenden cuatro grandes tecnologías las cuales están transformando la imagen internacional como lo son, la biotecnología, la nanotecnología, los nuevos materiales, las tecnologías de la información y la comunicación; La denominada economía del conocimiento divide al mundo en grupos según su infraestructura y nivel de investigación, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. *“Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario.”*³³

El sector metalmecánico está conformado por una gran diversidad de industrias, abarca desde la fabricación de elementos menores hasta la de material que demanda una base tecnológica sofisticada.

De esta manera se concibe a la industria metalmecánica como un eslabón fundamental en el entramado productivo de una nación. No solo por su contenido tecnológico y valor agregado sino también por su articulación con distintos sectores industriales. Prácticamente todos los países con un desarrollo industrial avanzado cuentan con sectores metalmecánicos consolidados.

³¹ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica, Mc Graw Hill 2003 pág. 326

³² <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>

³³ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica, Mc Graw Hill 2003 pág. 326

Hoy en día la realidad del mundo está ingresando hacia un entorno globalizado. La llamada sociedad digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo.

La relación con los medios electrónicos con lleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento, los intercambios culturales y las migraciones inciden en la convivencia multicultural, sobre todo al nivel político y en la formación de mercados de trabajo; por otra parte se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista en todo el mundo.

El mundo se dirige a una polarización en los niveles de riqueza. Para superar el rezago, en esta perspectiva América Latina tiene el reto de revertir sus tendencias actuales, fortalecer las capacidades científicas y tecnológicas, educar el talento humano que su economía requiere, lograr un mayor dinamismo económico, mejorar la distribución de su ingreso y promover la igualdad de oportunidades. Por ello la educación es un asunto estratégico para el desarrollo y mejoramiento continuo de las organizaciones.

En este sentido la industria metalmecánica opera de manera decisiva sobre la generación de empleo en la industria, requiriendo la utilización de diversas especialidades de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros, ingenieros, entre otros profesionales. El sector gravita en forma determinante sobre el proceso de producción material de la economía: la inversión y el conocimiento, en consecuencia, su desempeño no solo define la trayectoria del crecimiento sino también su sustentabilidad en el largo plazo, constituyendo un sector estratégico para el desarrollo.

3.1.1.1. Matriz del entorno global

Tabla 4. Matriz del análisis integrado del entorno global del constructor metálico de Colombia S.A.S.

MATRIZ DEL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO GLOBAL DEL CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACION
La relación con los medios electrónicos con lleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo.	Con la globalización las empresas deben ser más competitivas para permanecer en el mercado actual.	Justificación: los medios electrónicos ayudan a introducirse en unos nuevos mercados. Tendencia: por medio del TLC, se logra competir en mercados nacionales como internacionales, solo hay que ser audaz en la innovación y capaz de mantener la calidad.	La influencia de la globalización no solo se fundamenta con los productos, se debe estar atento a los cambios para realizar la introducción de nuevos productos y poder capacitar al personal.
Se tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento.	El crecimiento económico está ligado las nuevas tecnologías de comunicación ya que el mercado actual requiere, información real y en tiempo real; para retroalimentar la empresa como a su vez a los empleados que se identifiquen con las metas de la organización.	Justificación: gracias a los cambios culturales con los que se interrelacionan por medio de la comunicación, aumenta el conocimiento del personal. Tendencia: el aumento de los medios de comunicación y el buen manejo darán gran ventaja para el diseño de nuevos productos o servicios.	El crecimiento de nuevos mercados y la inclusión de nuevos productos permiten optimizar el proceso de producción.

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, 1990.

Tabla 5. Evaluación del entorno global de constructor metálico de Colombia S.A.S.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO GLOBAL DE CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.					
Variable clave	A / O	Am	AM	Om	OM
La relación con los medios electrónicos con lleva un cambio cultural y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo	O				X
Se tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento.	O		X		

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

De acuerdo al cuadro anterior, se puede evidenciar que la empresa puede tener una oportunidad mayor frente a la primera variable, como a su vez una amenaza mayor correspondiente a la segunda variable.

3.1.2. Entorno Económico³⁴

Por medio del estudio económico, se pretende mejorar el sistema de toma de decisiones de los empresarios; aplicando teorías económicas y desarrollo microeconómico para las empresas, observando la economía global, la cual es competitiva e interdependiente, de esta manera las empresas comprendan el contexto macroeconómico nacional y los cambios gubernamentales que puedan afectar el costo de producción de las empresas y ser obstáculos para el ingreso a otros mercados, compitiendo con calidad y efectividad.

Hasta 1990 la industria de la construcción era limitada y el principal inversionista de infraestructura, capacidad productiva y vivienda, era el estado; se disponía de limitada tecnología y los contratistas dependían principalmente de su relación con el estado. Lo más importante en esta relación era asegurar una fórmula de reajuste de

³⁴ <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

precios que protegiera a la industria contra su principal amenaza: la inflación. Dicha fórmula de reajuste no fue efectiva y erosionó el capital de las empresas contratistas y los ingresos de los trabajadores; por lo cual el sector de construcción es uno de los más particulares en la economía de un país, puesto que su nivel de crecimiento es una aproximación del desarrollo económico. Fortaleza de la demanda interna y el dinamismo productivo, los encadenamientos productivos de este sector van desde la extracción de minerales, donde se conjugan; cementos, concreto y madera. Pasando por actividades de la industria manufacturera en términos de transformación y finalmente en edificaciones de vivienda y obras civiles.

Dicho lo anterior en Colombia el impulso en el sector de la construcción es la forma de reactivar los ingresos para diferentes hogares y generar una mejor forma de vida; por lo tanto el gobierno está impulsando este medio ya que es uno de los puntos clave para disminuir el índice de desempleo, y mejorar la infraestructura para el sector público y privado, reactivando la economía a nivel nacional.

Sin duda que la economía de un país es la que determina su capacidad de producir y consumir productos, es por tal motivo que las empresas deben saber evaluar la economía de su país, no obstante la evaluación también debe hacerse a nivel regional y local, dependiendo donde esté su punto de acción, ya que las regiones difieren continuamente del desarrollo económico que puedan afrontar, por ello cada uno debe ser evaluado en términos económicos.

3.1.2.1. Matriz del entorno económico

Tabla 6. Matriz del análisis integrado del entorno económico del constructor metálico de Colombia S.A.S.

MATRIZ DEL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO ECONOMICO DEL CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACION
El crecimiento del comercio, permite a los países el desarrollo de economías ha escala.	El crecimiento de la economía permite generar nuevas oportunidades, lo cual se refleja en que las personas adquieran un lugar donde vivir.	Justificación: la economía de escala es el inicio de una fuerte economía frente a la globalización. Tendencia: actualizar la maquinaria para reducir los costos de la producción	Por medio de la economía global se genera una tendencia a los altos estándares calidad y a la reducción de los costos, aumentando las utilidades y manteniéndose frente a la competencia.
La economía de un país es la que determina su capacidad de producir y consumir productos	El crecimiento de la economía es la forma en que asume las nuevas tendencias de la tecnología y de esta forma determina la capacidad de consumo de la población	Justificación: la aparición de nuevos productos muestra la necesidad del consumo dependiendo de la misma capacidad de producir un producto o un servicio. Tendencia: el incremento de la tecnología como a su vez de los niveles de productividad para establecer y crear un nuevo sentido del consumo.	El desarrollo de nuevos productos permite conocer el nivel en que se encuentra la organización frente a otras.

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

Tabla 7. Evaluación del entorno económico de constructor metálico de Colombia S.A.S.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO GLOBAL DE CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.					
Variable clave	A / O	Am	AM	Om	OM
El crecimiento del comercio, permite a los países el desarrollo de economías a escala.	O			X	
La economía de un país es la que determina su capacidad de producir y consumir productos	O		X		

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

Para la definición del cuadro anterior lo cual muestra que la empresa posee una oportunidad menor frente a la primera variable, a diferencia de la segunda variable que nos demuestra que hay una amenaza mayor frente a la economía del país.

3.1.3. Entorno tecnológico³⁵

Uno de los entornos más pre determinante en una organización es la tecnología, ya que genera conocimiento, el cual se usa para el desarrollo de nuevos productos y estos productos generan nuevas oportunidades en nuevos mercados; por lo cual la tecnología facilita la forma de cómo se debe diseñar, construir, implementar, vender y ofrecer productos y servicios.

La aparición de nuevas tecnologías, como lo son; las tecnologías de información y comunicación (TIC) contribuyen al incremento y creación de nuevos conocimientos.

El aumento de conocimiento frente a la tecnología ha desarrollado nuevos productos como son las herramientas, maquinas, materiales y servicios, brindando un beneficio a las organizaciones ya que permite mejorar los estándares de

³⁵ <http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

calidad y niveles de producción, creando una gran variedad de productos y ahorrando un valioso tiempo a nivel laboral.

Existen debilidades de la gestión en la industria manufacturera colombiana y su escaso desarrollo tecnológico como consecuencia de la mínima innovación, Investigación y Desarrollo I&D, y un crecimiento bajo y desordenado en la incorporación de tecnologías de diseño y manufactura, que dificulta que se establezcan directrices tecnológicas para el apoyo a estas empresas

Se descubre, sin embargo, un naciente interés por parte de la gerencia por los temas de tecnología en las áreas de diseño de producto y diseño de proceso y, aun verificándose que los recursos destinados para estas actividades no coinciden con el interés manifestado, se identifica una oportunidad para desarrollar acciones que sincronicen los desarrollos en estas dos áreas. En lo tecnológico, este estudio brinda una herramienta para confirmar el nivel bajo tanto en los procesos productivos como en los recursos tecnológicos.

Después de determinar el impacto que ha generado la tecnología sobre el medio ambiente se proponen el uso de algunas variables que permitan minimizar este impacto

- Reducción de la creación: se enfoca al diseño y a la etapa productiva de los productos, como botellas antes de poder ser consumidos, es la reducción de la contaminación ambiental; para generar menos residual, por lo cual esto se puede aplicar a materias primas como lo son: vidrios, papel, cartón, acero, cables, y demás elementos³⁶.
- Reciclado mecánico: es la forma en que empresas como la siderúrgica sidoc la cual genera diferentes elementos metálicos recicla y re-utiliza los diferentes desechos que se generan en la primera línea de producción.

³⁶ www.desarrolloweb.com/articulos/677.php

- **Reciclado químico:** es la forma en que las empresas que utilizan materiales como contaminantes, venenos y todo elemento químico que afecte a la sociedad y al medio ambiente, para lo cual controlan estos desechos con un tipo de fundición a altas temperaturas y una eliminación de humos con una línea de filtros para desinfectar los humos contaminantes.

Pese a la tendencia de competitividad y seguridad al medio ambiente, podemos observar que aún hay gran cantidad de empresas las cuales continúan con tecnología antigua y siguen contaminando el medio ambiente con desechos químicos y humos contaminantes para la sociedad.

3.1.3.1. Matriz del entorno tecnológico

Tabla 8. Matriz del análisis integrado del entorno tecnológico del constructor metálico de Colombia S.A.S.

MATRIZ DEL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO TECNOLÓGICO DEL CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACION
La aparición de nuevas tecnologías como las (TIC) contribuye al incremento y creación de nuevos conocimientos	Por medio de la globalización se debe crear una red de comunicación tanto interna como externa para mantener informado de los diferentes ítems que sean de gran importancia para la organización.	Justificación: nueva información en tiempo real. Tendencia: competir en un mismo nivel frente a los mercados externos.	Se mantiene actualizada de los diferentes insumos, y nuevos programas de cómputo.

Determinar el impacto que ha generado la tecnología sobre el medio ambiente.	Las nuevas tecnologías generan maquinara, la cual es amiga del medio ambiente, tales como: maquinarias ahorradoras de energía.	Justificación: reducir la contaminación para el mejoramiento del mismo ambiente ya que hay recursos que son indeterminados. Tendencia: el desarrollo de nuevas maquinas que logren eliminar la contaminación hacia el medio ambiente.	La capacitación del personal para el ahorro de energía y el buen uso de elementos que puedan ser contaminantes con el medio ambiente.
--	--	---	---

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, 1990.

Tabla 9. Evaluación del entorno tecnológico de constructor metálico de Colombia S.A.S.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO GLOBAL DE CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.					
Variable clave	A / O	Am	AM	Om	OM
La aparición de nuevas tecnologías como lo son las (TIC) contribuye a la facilidad del incremento y creación de nuevos conocimientos	O				X
Determinando el impacto que ha generado la tecnología se analiza sobre el impacto ambiental.	O		X		

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

Para la primera variable, amenaza sobre oportunidad se evidencia una oportunidad mayor sobre la variable número uno y para la segunda variable se observa una amenaza mayor lo cual se debe prestar mayor atención a esta variable.

3.1.4. Entorno Sociopolítico³⁷

“La actual situación de Colombia tiene que ver, en gran parte con la crisis generalizada y agudizada en la década de los años ochenta, resultado, no sólo del desarrollo de ciertas variables coyunturales, entre otras, la del narcotráfico, sino de transformaciones estructurales que tienen sus raíces fundamentalmente en los años siguientes a la finalización de la segunda guerra mundial. Esta ubicación en el tiempo de las casualidades de la crisis del país, no pretende desconocer, de ninguna manera, antecedentes que vienen determinando la configuración de la historia de la nacionalidad colombiana, desde el mismo momento de la independencia en el siglo pasado. La definición del Estado sobre la base de una nacionalidad inexistente, donde territorio y sociedad eran más una suma de individuos que una realidad integrada alrededor de proyectos socio-económicos, políticos y culturales comunes, no puede ser desconocida al momento de explicar científicamente nuestro acontecer histórico pasado y presente. Los problemas propios de la conformación de una verdadera sociedad civil y de la legitimidad del Estado frente a ésta, que están a la base de la actual situación crítica colombiana, están presentes a lo largo de nuestra historia desde el siglo pasado. Por ello, será necesario hacer referencia en muchas oportunidades a asuntos anteriores a los que se dan a partir de la mitad del siglo XX.”³⁸

El sector de la construcción es uno de los principales dinamizadores de la economía mundial y constituye una necesidad para el progreso y el desarrollo de la sociedad, razón por la cual no puede ser abolido a fin de suprimir la gran demanda de recursos y la elevada generación de residuos, en aras de la conservación ambiental. Esto da pie a la necesidad de innovar en la manera en que el ser humano construye, de tal manera que se creen dinámicas y procesos, que permitan la continuación de la práctica constructiva, pero con un enfoque que considere su papel en la preservación del ambiente.

³⁷ http://planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/entorno/2006-09_entorno_u.pdf

³⁸ <http://www.revista.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/30825/39307>

3.1.4.1. Matriz del entorno sociopolítico

Tabla 10. Matriz del análisis integrado del entorno sociopolítico del constructor metálico de Colombia S.A.S.

MATRIZ DEL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO SOCIOPOLITICO DEL CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIONAL
La construcción sostenible con lleva la integración de tres aspectos: social, económico y ambiental. Continuación	La economía como el aspecto social y ambiental son fundamentales para el buen desarrollo y crecimiento de una nación, como organización, si el nivel educativo es bueno hay un buen uso de los recurso y un buen en de vida; como un buen desarrollo en la construcción,	Justificación: las políticas que genere el gobierno son fundamentales para el desarrollo de la organización. Tendencia: el apoyo a la educación y normatividades que fortalezcan las inversiones extranjeras en las organizaciones nacionales.	El logro de poder capacitar al personal ya que es una de las fuentes primarias para el buen desarrollo competitivo de esta.
El sector de la construcción es uno de los principales dinamizadores de la economía mundial y constituye una necesidad para el progreso y el desarrollo de la sociedad.	El buen desarrollo de las políticas del gobierno, con las cuales se puede generar un mejor valor de vida como a nivel educativo y de vivienda con la construcción de diferentes centros de educación.	Justificación: la aparición de las nuevas políticas de gobierno ayuda al crecimiento de las empresas privadas. Tendencia: el crecimiento de las empresas actuales y la generación de nuevas obras civiles ya que es el fuerte del gobierno actual.	Favorable ya que por medio de el impulso que del gobierno crece la demanda de los servicios en infraestructura generando beneficios para diferentes comunidades.

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, 1990.

Tabla 11. Evaluación del entorno socio político de constructor metálico de Colombia S.A.S.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO GLOBAL DE CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.					
Variable clave	A / O	Am	AM	Om	OM
La construcción sostenible con lleva la integración de tres aspectos: social, económico y ambiental.	O	X			
El sector de la construcción es uno de los principales dinamizadores de la economía mundial y constituye una necesidad para el progreso y el desarrollo de la sociedad.	O				X

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

Para la primera variable se evidencia que hay una amenaza menor frente a esta variable como para la segunda variable la cual se aprecia que marca una oportunidad mayor frente a la variable.

3.1.5. Entorno Demográfico³⁹

El Municipio de Santander de Quilichao, está ubicado en la República de Colombia, en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km al norte de Popayán y a 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. Limitado al Norte con Municipio de Caldono. Su extensión es de 597 Km² su posición geográfica respecto al meridiano de Bogotá es de 3° 0' 38" Latitud Norte y 2° 23' 30" latitud Oeste su altura sobre el nivel del mar es de 1.071 Metros, su área urbana comprende 8.58 Km, la altitud de la cabecera municipal es de 1.071 m.t.s sobre el nivel del mar, con una temperatura media: 26° C. Territorialmente el municipio de Santander de Quilichao está constituido por 39 barrios en la cabecera municipal, 1 Corregimiento y 102 veredas distribuidas en 6 zonas homogéneas y geoeconómicas; dieciséis resguardos indígenas. Los Municipios de Villarrica y

³⁹ http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/PLAN_DE_SALUD_TERRITORIAL_2008_2011.pdf

Jamundí, al Occidente con el Municipio de Buenos Aires, al Oriente con los Municipios de Caloto y Jámalo.⁴⁰

Santander de Quilichao, desde el punto de vista demográfico tiene varias situaciones interesantes que a la vez que pueden considerarse fortalezas, pueden constituir amenazas, sino se logra un proceso de intervención estructural y con visión prospectiva. Es decir, al hecho de tener un 60% de población menor de 26 años; aproximadamente 40.000 habitantes; el otro hecho lo constituye la condición pluriétnica, aspecto bien interesante para generar procesos que fortalezcan la convivencia con base en el respeto a la diferencia y la interculturalidad.⁴¹

3.1.5.1. Matriz del entorno demográfico

Tabla 12. Matriz del análisis integrado del entorno demográfico del constructor metálico de Colombia S.A.S.

MATRIZ DEL ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO DEMOGRÁFICO DEL CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.			
VARIABLE CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIONAL
El crecimiento de la población norte caucana puede ser un elemento implícito en la organización.	El crecimiento del sector de la construcción, se fundamenta directamente en el crecimiento de la población, incrementando el nivel de viviendas y edificaciones para el mejoramiento económico y social.	Justificación: si aumenta el índice de natalidad es un factor positivo para el sostenimiento de la organización. Tendencia: el apoyo del gobierno para la población y su implementación en la adquisición de viviendas.	El poder asesorar a las personas al momento de construir sus viviendas, genera seguridad y tranquilidad a estas, asegurando una contratación para la construcción.

⁴⁰ <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa->

⁴¹ <http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa->

El sector de la construcción se fundamenta en el nivel de población, para el cual es fundamental y necesario una vivienda.	Por medio del crecimiento de la población el gobierno dispone de políticas, para el apoyo en la construcción de viviendas.	Justificación: el crecimiento de las empresas del ramo de la construcción se fundamentan en las políticas del gobierno y el crecimiento de la población Tendencia: realización de edificaciones más altas para un número mayor de habitantes de acuerdo al nivel de natalidad y aumento de este.	Es positivo para empresas constructoras ya que genera una estabilidad en áreas edificadas, otorgando una mayor rentabilidad.
--	--	--	--

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, 1990.

Tabla 13. Evaluación del entorno socio político de constructor metálico de Colombia S.A.S.

EVALUACIÓN DEL ENTORNO DEMOGRAFICO DE CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.					
Variable clave	A / O	Am	AM	Om	OM
La construcción de edificaciones más altas conlleva la satisfacción de una población en crecimiento	O				X
La economía del sector se encuentra en crecimiento, frente a la población actual.	O			X	

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, (1990).

Las variables claves observamos que para la primera variable se demuestra una oportunidad mayor a diferencia de la segunda variable que demuestra una oportunidad menor frente a este entorno.

3.2. MATRIZ DOFA

Luego de analizados los entornos y con la información consignada en el segundo capítulo se plantea la siguiente matriz DOFA, donde se analizan las variables internas y externas que intervienen en el desempeño de la organización.

Tabla 14. Matriz DOFA 2 x 2 del constructor metálico de Colombia S.A.S.

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
F1. Fácil adaptación a las variables del mercado. F2. Calidad en los productos y servicios ofrecidos. F3. Precios económicos dentro del mercado. F4. Compromiso con el medio ambiente. F5. Personal administrativo comprometido con la org. F6. Capacidad de liderazgo. F7. Venta directa para reducir costos. F8. Posicionamiento regional. F9. Tecnología de punta en herramientas de trabajo. F10. Buena publicidad en página web. F11. Buenas relaciones con los proveedores.	O1. Crecimiento y ampliación de áreas industriales. O2. Ampliación del mercado objetivo. O3. Base de datos de clientes potenciales. O4. Aplicación de las TIC como ampliación de conocimiento. O5. Reconocimiento en el mercado para la Adaptación a nuevos mercados internacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Falta de capacitación a los empleados. D2. Falta de control de los insumos y materias primas. D3. Falta de elaboración de presupuesto. D4. Falta de políticas organizacionales. D5. Falta de planeación para la ejecución de actividades. D6. Falta de control de inventarios. D7. La misión y la visión no están acorde con el desempeño De la organización. D8. Falta de políticas organizacionales. D9. Falta de manual de funciones laborales.	A1. Competencia nacional extranjeros con mayor infraestructura. A2. Reglamentación industrial sobre la solicitud de certificaciones para contratos. A3. Variedad en el portafolio de servicios de empresas industriales. A4. Crecimiento de empresas nacionales A5. Incremento de las tarifas de la energía. A6. Variedad de los precios de las materias primas. A7. Proveedores incursionando en el mercado de la metalmecánica. A8. Deterioro de los precios en el mercado.

Fuente: el autor, basado en. Guía práctica de planeación estratégica. Martha Pérez Castaño, Universidad del Valle, 1990.

3.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI.

Tabla 15: Matriz EFI constructor metálico de Colombia S.A.S.

Factor determinante de éxito	Peso		calificación	Peso
	%	Decimal		Ponderado
FORTALEZAS				
Fácil adaptación a las variables del mercado.	5	0.05	2	0.1
Calidad en los productos y servicios ofrecidos.	9	0.09	3	0.27
Precios económicos dentro del mercado.	5	0.05	2	0.1
Compromiso con el medio ambiente.	3	0.03	2	0.06

Personal administrativo comprometido con la org.	6	0.06	4	0.24
Capacidad de liderazgo.	8	0.08	3	0.24
Venta directa para reducir costos.	2	0.02	1	0.02
Posicionamiento regional.	4	0.04	4	0.16
Tecnología de punta en herramientas de trabajo.	3	0.03	2	0.06
Buena publicidad en página web.	9	0.09	3	0.27
Buenas relaciones con los proveedores.	9	0.09	3	0.27
DEBILIDADES				
Falta de capacitación a los empleados.	3	0.03	4	0.12
Falta de control de los insumos y materias primas.	3	0.03	1	0.03
Falta de elaboración de presupuesto.	3	0.03	1	0.03
Falta de políticas organizacionales.	4	0.04	2	0.08
Falta de planeación para la ejecución de actividades.	5	0.05	2	0.1
Falta de control de inventarios.	5	0.05	3	0.15
La misión y la visión no están acorde con el desempeño De la organización.	2	0.02	1	0.02
Falta de políticas organizacionales.	6	0.06	1	0.06
Falta de manual de funciones laborales.	5	0.05	2	0.1
TOTAL	100%	1.00		2.48

Fuente: el autor basado en información proporcionada por constructor metálico de Colombia S.A.S y Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica.

El total ponderado de la matriz EFI para la empresa constructor metálico de Colombia S.A.S es de 2,48 indicando que al estar tan cerca al promedio ponderado standard el cual es de 2,5 la organización no cuenta con una posición de (fortaleza interna) consistente, por lo cual, se denota que en el momento presenta un equilibrio entre sus fortalezas y debilidades, demostrando la necesidad urgente del poder definir estrategias para maximizar el uso de sus fortalezas.

3.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE.

Tabla 16: Matriz EFE constructor metálico de Colombia S.A.S.

Factor determinante de éxito	Peso		Calificación	Peso ponderado
	%	Decima		
OPORTUNIDADES				
Crecimiento y ampliación de áreas industriales.	6	0.06	2	0.12
Ampliación del mercado objetivo.	8	0.08	3	0.24
Base de datos de clientes potenciales.	8	0.08	3	0.24
Aplicación de las TIC como ampliación de conocimiento.	7	0.07	3	0.21
Reconocimiento en el mercado para la Adaptación a nuevos mercados internacionales.	8	0.08	2	0.16
AMENAZAS				
Competencia nacional extranjeros con mayor infraestructura.	9	0.09	3	0.27
Reglamentación industrial sobre la solicitud de certificaciones para contratos.	6	0.06	3	0.12
Variedad en el portafolio de servicios de empresas industriales.	5	0.05	1	0.05
Crecimiento de empresas nacionales	7	0.07	4	0.28
Incremento de las tarifas de la energía.	6	0.06	2	0.12
Inestabilidad del mercado.	9	0.09	3	0.27
Variedad de los precios de las materias primas.	5	0.05	4	0.20
Proveedores incursionando en el mercado de la metalmecánica.	8	0.08	1	0.08
Deterioro de los precios en el mercado.	8	0.08	1	0.08
TOTAL	100%	1.00		2.44

Fuente: el autor basado en información proporcionada por constructor metálico de Colombia S.A.S y Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica.

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el vector de la ponderación de los factores externos al igual que el interno se encuentra muy cerca al ponderado estándar, el cual es 2,5 reflejando un equilibrio entre las amenazas y las oportunidades. Para diferenciar una de la otra se debe implementar un plan estratégico que permita mejorar las posibilidades de la organización; se sostenga y se mantenga en el ambiente externo, ya que este ambiente ofrece constantemente oportunidades, así como también advierte amenazas; de esta manera, por medio de la planeación, la organización tendrá conocimientos para poder defenderse de las posibles amenazas, observar las nuevas oportunidades que se presentan constantemente en el mercado, el cual es volátil y cambiante.

4. PROPUESTA DEL DISEÑO DE PLANIFICACION

MATRIZ DOFA 3 X 3

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema

De acuerdo al cruce sistemático entre las fortalezas y debilidades, resultante del análisis interno de la organización; como a su vez las oportunidades y amenazas encontradas por medio del análisis del factor externo y el análisis de los entornos, se puede formular estrategias las cuales bien desarrolladas y bien aplicadas ayudaran a los diferentes procesos de la organización.

Constructor metálico de Colombia S.A.S. una organización con un gran recorrido en el mercado, actualmente presenta una tendencia a la disminución de la contingencia de la planificación. Por medio de los resultados de la DOFA los cuales se orientan a la formulación e implementación de estrategias que logren el fortalecimiento interno de la organización, y la optimización de procesos administrativos y operativos de acuerdo a las necesidades del mercado; marcando nuevas acciones para la estabilidad de la organización.

Tabla 17: Matriz DOFA 3 X 3 constructor metálico de Colombia S.A.S.

FACTORES INTERNOS MATRIZ DOFA 3 X 3 CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S	FORTALEZAS – F F1. Fácil adaptación a las variables del mercado. F2. Calidad en los productos y servicios ofrecidos. F3. Precios económicos dentro del mercado. F4. Compromiso con el medio ambiente. F5. Personal administrativo comprometido con la org. F6. Capacidad de liderazgo. F7. Venta directa para reducir costos. F8. Posicionamiento regional. F9. Tecnología de punta en herramientas de trabajo. F10. Buena publicidad en página web. F11. Buenas relaciones con los proveedores.	DEBILIDADES - D D1. Falta de capacitación a los empleados. D2. Falta de control de los insumos y materias primas. D3. Falta de elaboración de presupuesto. D4. Falta de políticas organizacionales. D5. Falta de planeación para la ejecución de actividades. D6. Falta de control de inventarios. D7. La misión y la visión no están acorde con el desempeño de la organización. D8. Falta de políticas organizacionales. D9. Falta de manual de funciones laborales.
FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES - O O1. Crecimiento y ampliación de áreas industriales. O2. Ampliación del mercado objetivo. O3. Base de datos de clientes potenciales. O4. Aplicación de las TIC como ampliación de conocimiento. O5. Reconocimiento en el mercado para la Adaptación a nuevos mercados internacionales.	ESTRATEGIA FO FO1: (F1;F2;F5;F6;F7;F8;F9;O1;O2):Ampliación del portafolio de servicio con respecto a Semi-Remolques Hidráulicos. FO2: (F10;F9;F4;O4;O5):Diseñar e implementar un programa de mercadeo para otros países. FO3: (F5;F6;F11;O1;O2;O3): Diseñar y establecer alianzas estratégicas con proveedores actuales para garantizar el buen flujo de materia prima. FO4: (F5;F6;O4): Diseñar e implementar un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo de normas y construcción. FO5: (F6;F7;O1;O2;O3): Diseño de un programa de incentivos para el área de ventas.	ESTRATEGIA FA FA1: (F8;A1): Mejorar la infraestructura de la organización para un posicionamiento de la empresa frente a competencias extranjeras. FA2: (F2;F3;F4;F9;F10;A4;A9): Utilizar el posicionamiento y la fidelidad de los actuales usuarios para adquirir nuevos clientes. FA3: (F1;F5;F6;F7;A7;A8): Diseñar un plan estratégico enfocado hacia los proveedores de confianza que nos permita obtener beneficios en los costos y un manejo de créditos. FA4: (F3;F4;F7;F9;A5): Desarrollar estrategias de tecnificación industrial para disminuir costos fijos e implementar elementos amigables con el medio ambiente como el gas natural. FA5: (F5;F6;F8;A2;A3): Diseñar un sistema de capacitación para el mejoramiento institucional para la adquisición de diferentes certificaciones y la oferta de nuevos servicios.
AMENAZAS - A A1. Competencia nacional extranjeros con mayor infraestructura. A2. Reglamentación industrial sobre la solicitud de certificaciones para contratos. A3. Variedad en el portafolio de servicios de empresas industriales. A4. Crecimiento de empresas nacionales A5. Incremento de las tarifas de la energía. A6. Variedad de los precios de las materias primas. A7. Proveedores incursionando en el mercado de la metalmecánica. A8. Deterioro de los precios en el mercado.	ESTRATEGIA DO DO1: (D1;D4): Diseñar e implementar un programa de capacitación continuo a los colaboradores de todas las áreas organizacionales. DO2: (D2;D3;D4;D5;D6;O1;O2;O4): Diseñar e implementar una estrategia de consolidación administrativa, construyendo áreas especializadas en la organización como: la gerencia, la contabilidad, la logística etc. DO3: (D4;D7;D8;D9;O3;O5): Diseñar e implementar una misión y visión que logre crear sentido de pertenencia a la organización, dirigida a la atención al cliente por medio de las TIC en mercados actuales o potenciales. DO4: (D1;D2;D4;D9;O2;O4;O5): Desarrollo de un sistema de funciones que establezca los costos industriales ante la globalización y otros mercados.	ESTRATEGIA DA DA1: (D1;D2;D3;D4;D5;D6;A1;A2;A3;A4): Diseñar e implementar un programa enfocado a la reestructuración administrativa generando un mayor nivel de competitividad y compromiso. DA2: (D7;D8;D9;A4;A1;A2;A3): Instruir al personal para que se apropien de la visión planteada por la organización y la logren efectuar.

Fuente: el autor basado en información proporcionada por constructor metálico de Colombia S.A.S y Fred R. David Conceptos de Administración Estratégica.

4.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Las empresas tienen como integrantes o grupos de personas con diferentes capacidades de poder ver oportunidades de construir negocios que sean favorables dentro de un entorno socio-económico. Siendo así el pilar de una organización ya que poseen la capacidad de liderazgo, visualizan oportunidades, asumen el riesgo y toman la decisión, administrando los recursos de forma eficiente, eficaz y con mucha visión del futuro para ello se deben tener en cuenta las políticas administrativas que son parte fundamental en la administración estratégica basado en el concepto de León Blank que define a la administración estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de estrategias diseñadas para lograr los objetivos de la organización⁴². Alcanzando las metas establecidas y el cumplimiento de las satisfacciones de los integrantes de la organización.

4.2. MISIÓN

Toda organización es creada con un fin, es decir cuando se crea una organización es porque existe un motivo para hacerlo, es como de esta manera la misión corresponde a la razón de ser de la organización y cuando al momento de diseñar esta misión se deben tener en consideración aspectos muy importantes que están relacionados directamente con la actividad que realiza la empresa, teniendo en cuenta que lo que la misión expresará el propósito fundamental que define a una organización y la diferencia de otras organizaciones e identifican el conjunto de sus operaciones en términos de productos y mercados⁴³.

⁴² BLANK CUBIS, León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico Universidad del Valle tercera edición 2002 pág. 400

⁴³ BLANK CUBIS, León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico Universidad del Valle tercera edición 2002 pág. 400

Dado lo anterior se presentará la misión actual de la organización, no obstante se realizara la propuesta de una nueva misión que con tenga las variables anteriormente expuestas.

Misión (actual)

“EI CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S. es una empresa de servicio cuyo personal está calificado para diseñar diseños estructurales, interventorías, ejecución y construcción de proyectos de ingeniería; es decir todas aquellas obras que requieran de la dirección técnica de profesionales en el ramo de la metal-mecánica.

Como parte inherente de nuestra misión, está en proveer un trabajo significativo par a los integrantes de la organización, ofrecer servicios útiles, eficaces con un grado de calidad, que se satisfaga las expectativas de nuestros clientes de modo que logremos una mayor participación en el mercado, a través del reconocimiento de nuestro nivel de calidad y cumplimiento⁴⁴.

Misión (propuesta)

El Constructor Metálico de Colombia S.A.S, es una empresa de servicio que tiene como misión satisfacer las exigencias del mercado nacional, enfocados en el desarrollo de proyectos de construcción en acero, fundamentados en el compromiso con la calidad, el cumplimiento y la responsabilidad.

⁴⁴ www.constructormetalicodecolombia.com

4.3. VISIÓN

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Se establece la visión de una empresa para que ésta sirva como guía permitiendo enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

La visión de una empresa, también sirve como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla. Habiendo mencionado lo anterior se relaciona la visión actual de la empresa, además se plantea un diseño para una nueva visión.

Visión (actual)

En los siguientes cinco (5) años, el **CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.** ampliará su participación en el mercado de servicios del metal-mecánica cumpliendo con las siguientes metas:

- Orientación de nuestro esfuerzo hacia la satisfacción de las expectativas de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de la calidad.
- Incremento en los índices de gestión mediante la capacitación continua del personal, con el fin de dar una completa satisfacción a los trabajos encomendados.

- Retorno justo y equitativo a nuestra labor, tanto para el cliente como para el CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S.

Visión (propuesta)

En los siguientes cinco años, El Constructor Metálico de Colombia S.A.S Consolidará su participación en el mercado de la Industria Metal-Mecánica y seremos reconocidos como una compañía innovadora en el diseño de obras estructurales, entregando productos con altos estándares de calidad resultado del profesionalismo de nuestro equipo de trabajo.

4.4. OBJETIVOS Y VALORES INSTITUCIONALES (PROPUESTA).

4.4.1. Objetivos Estratégicos⁴⁵

La misión de una organización indica que la esencia de la organización, a quien le va a vender y que tecnología va a utilizar. Pero no indica como lo va a lograr, quienes lo van hacer, en que tiempo se obtendrán resultados. Esta es la función de los objetivos.

Para obtener la misión de una organización, se necesita establecer objetivos. Son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se construye la misión de una organización.

Los objetivos deben indicar de forma clara, precisa y concreta que se va a obtener y en qué tiempo se lograrán los resultados los cuales deben ser medibles y verificables.

Partiendo de la siguiente información se plantean los siguientes objetivos a tener en cuenta en la organización para el cumplimiento de la misión.

⁴⁵ BLANK CUBIS, León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico Universidad del Valle tercera edición 2002 pág. 400

- **Desarrollar nuevas líneas de producción:** analizando los cambios económicos que se han presentado para la empresa Constructor Metálico de Colombia S.A.S es fundamental la creación de un departamento de investigación y desarrollo a nivel de ingeniería, creando nuevas alternativas en áreas de producción como el posible logro de reducción en costos.
- **Identificar procesos de la organización:** lograr optimizar los procesos organizacionales para maximizar la gestión en todos sus departamentos, identificando dichos procesos que entorpecen el buen flujo de información ya identificados se pueden modificar por medio de una reestructuración o eliminar si es necesario, es posible construir un plan de direccionamiento estratégico apropiado a la empresa y a la toma de decisiones frente a la adquisición de nueva tecnología, como la ampliación de la planta.
- **Crecimiento del número de clientes:** se es necesario aumentar el nivel de participación en diferentes mercados, para el ingreso de nuevos clientes esto puede generar un crecimiento en los ingresos de la organización.
- **Certificarse ante la ISO:** por medio de las certificaciones de gestión y control de calidad, obtendría un valor agregado frente a su competencia a un nivel productivo.

4.4.2. Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales son principios que hacen que el desempeño de algunas organizaciones sea superior al de otras, a la vez que sus miembros obtienen más satisfacción personal por ser parte de ellas.

Para el buen desarrollo del plan de direccionamiento estratégico debe estar compuesto por estos principios o valores organizacionales.

Integridad y responsabilidad institucional:

Tenemos un acusado sentido de la responsabilidad para con nuestros clientes y sus necesidades.

Honestidad:

Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.

Actuamos con exactitud y puntualidad. No dejamos los resultados al azar.

Honramos y defendemos la propiedad de los demás. Nos comportamos con integridad, de manera coherente.

Somos auténticos en lo que hacemos. Tenemos una sola cara.

Obramos con un sentido consiente de la justicia. Respetamos la verdad.

No nos aprovechamos de la inocencia o la ignorancia de los demás.

Responsabilidad:

Asumimos la obligación de responder por lo que hacemos o dejamos de hacer.

Ponemos cuidado y atención especial en nuestras decisiones.

Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias.

La responsabilidad es un compromiso esencial con los demás y con nosotros mismos.

No eludimos ni olvidamos nuestras deudas.

Somos previsivos. Planificamos y nos esforzamos para trabajar con orden.

Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

Compromiso con el medio ambiente:

Nos enfocamos en prácticas amigables con el medio ambiente.

Implementamos la teoría del desarrollo sostenible.

Comunicación:

Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos. Si no entendemos preguntamos.

Buscamos verificar que nos estamos explicando correctamente.

No damos nada por obvio. No suponemos.

Evitamos etiquetar a nuestros interlocutores o sus mensajes.

Evitamos los prejuicios.

No consentimos chismes ni rumores.

Si no nos llega la información la buscamos.

No nos callamos cuando tenemos algo que decir.

No dejamos pasar las oportunidades de mejorar.

Sinceridad:

Nos expresamos con libertad, sin fingir o disimular.

Creemos en la veracidad como base para poder construir confianza.

Decimos lo que pensamos sin perjudicar a los demás.

Actuamos de manera consistente con todas las personas y en todo momento.

Tratamos a los demás con franqueza.

La sinceridad es reflejo del aprecio por nuestros compañeros de equipo.

Control y seguimiento de cero accidentes:

Estudiamos las necesidades convencionales y analizamos métodos orientados a mejorar las soluciones.

Aplicamos nuestros conocimientos y esfuerzo para ir siempre un paso adelante de lo estándar.

Respeto:

No menospreciamos a los demás ni sus opiniones.

Cuando actuamos tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los demás.

Apreciamos a quienes nos rodean.

Nos esforzamos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.

No atropellamos a los demás al interactuar con ellos.

No insultamos ni maltratamos.

No agredimos ni física ni verbalmente a nadie.

Tratamos a las personas con dignidad.

Compromiso frente a los clientes:

Creamos y potenciamos redes de atención al cliente.

Brindamos prioridad a nuestros clientes. Escucharlos y comprender sus necesidades y desarrollar productos y soluciones que las satisfagan.

Nos comprometemos con las necesidades de los clientes y nos organizamos para satisfacer las necesidades de los clientes y de nuestra Compañía

Compañerismo:

El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.

El trabajo en equipo requiere de coraje individual.

Los compañeros que valoran más este principio no eluden hacer equipo con los miembros con quienes tienen menos afinidad.

El mejor resultado es producto de que todos en el equipo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo.

La armonía no se logra por casualidad; es una consecuencia del esfuerzo de las personas que constituyen una organización. Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.

Calidad en la producción y el servicio:

Vigilamos la calidad en todos los aspectos y en nuestras actitudes y nos esforzamos por desarrollar soluciones totalmente fiables.

Nos centramos en la calidad y presentamos soluciones integradas fiables y una actitud personal acorde

Solidaridad:

No significa sólo dar una ayuda sino comprometerse y compartir la situación de aquel con quien me hago solidario.

Es brindar apoyo al ser humano necesitado.

Comprendemos que para que haya solidaridad se requieren dos personas o comunidades.

Supone ayudar sin recibir nada a cambio, aunque nadie se entere, sin esperar reciprocidad.

Es la adhesión a principios comunes e implica compartir por ellos beneficios y riesgos.

Tolerancia:

Aceptamos con respeto las opiniones contrarias a las nuestras.

No descalificamos a las personas que tienen puntos de vista que no compartimos.

Las aceptamos con respeto genuino por el individuo, aunque no nos entendamos.

Tolerancia no es hacer concesiones. Tampoco es indiferencia.

Supone conocer y aceptar al otro.

Elegimos ser tolerantes por convicción.

Es condescendencia.

Tolerancia implica voluntad y madurez.

Liderazgo por departamentos:

La empresa cuenta con un líder que tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus compañeros de trabajo.

El líder permite conseguir grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima.

Aprendizaje:

Creemos en el mejoramiento continuo nutrido con la experiencia diaria.

Creemos en la autoridad que confiere el conocimiento, el estudio y la experiencia.

Por ello nos capacitamos y actualizamos de manera permanente y sistematizada.

Entendemos el aprendizaje como un proceso práctico de aplicación de ajustes y cambios en el comportamiento, no sólo como un ejercicio del conocimiento teórico.

Decimos que aprendemos después de haber cambiado lo que era necesario cambiar.

Superación:

Tenemos el compromiso de mejorar cada día lo que hacemos aunque sea una pequeña parte y no la totalidad.

Es nuestra capacidad y deseo de vencer obstáculos o dificultades. Eso nos motiva.

Los retos nos inspiran.

Nos sentimos realizados como personas con el esfuerzo asumido de manera consiente, porque en ello vemos nuestro potencial.

No hacemos las cosas “más o menos” o por “cumplir”.

Creemos en el poder que se obtiene de la disciplina y la perseverancia.

Trabajo en equipo:

La organización promueve el compañerismo y trabaja unida para alcanzar la perfección en el producto.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos.

El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Establecemos y desarrollamos redes de trabajo y confiamos plenamente en nuestros equipos para alcanzar nuestros logros

4.5. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

La selección de estrategias es una parte muy importante para la organización ya que se deben tener presentes las prioridades de la empresa. Es por esta razón que luego del análisis DOFA, en el cual se obtuvieron 16 estrategias, se determina utilizar la herramienta de matriz de priorización que generara la determinación de cuáles estrategias se realizaran.

Para el desarrollo de la matriz de priorización fue necesario convocar un grupo focal que involucraba algunos miembros de la junta directiva de la organización los cuales determinarían cuáles estrategias podrían tener mayor impacto en el mejoramiento administrativo y productivo de la empresa.

Los criterios definidos para la elaboración de la matriz de priorización de CONSTRUCTOR METALICO DE COLOMBIA S.A.S son los siguientes:

Frecuencia: donde se determina que tan frecuente se ve la necesidad de implementar la estrategia

Importancia: ¿Cuáles son las estrategias más importantes? y ¿Cuáles son las estrategias que se necesitan implementar?

Factibilidad: ¿Qué tan realista es que se puedan aplicar las estrategias? ¿Serán efectivas o ineficientes?⁴⁶

⁴⁶ <http://erc.msh.org/quality/psptools/psprlor2.cfm>

Tabla 18: Matriz de priorización constructor metálico de Colombia S.A.S

Matriz de priorización para Constructor Metálico de Colombia S.A.S				
ESTRATEGIA	FRECUENCIA	IMPORTANCIA	FACTIBILIDAD	TOTAL DE PUNTOS
	A	B	C	A*B
Ampliación del portafolio de servicio con respecto a semi-remolques hidráulicos	50	1	70%	35
diseñar e implementar un programa de mercadeo para otros países	80	3	95%	76
Diseñar y establecer alianzas estratégicas con proveedores actuales para garantizar el buen flujo de materia prima	90	4	98%	88,2
Diseñar e implementar un departamento de investigación frente a nuevas normas de construcción	80	3	95%	76
Diseño de un programa de incentivos para el área de ventas	15	1	70%	10,5
Diseñar e implementar un programa de capacitación continuo a los colaboradores de todas las áreas organizacionales	80	3	98%	78,4
Disenar e implementar una estrategia de consolidación administrativa construyendo áreas especializadas en la organización	90	4	98%	88,2
Diseñar e implementar una misión y una visión que logre crear sentido de pertenencia a la organización, dirigida a la atención al cliente por medio de las TIC's en mercados actuales o potenciales	90	4	90%	81
Desarrollo de un sistema de funciones que establezca los costos industriales ante la globalización y otros mercados	40	2	90%	36
Mejorar la infraestructura de la organización para un posicionamiento de la empresa frente a competencias extranjeras	80	3	80%	64
Utilizar el posicionamiento y la fidelidad de los actuales usuarios para adquirir nuevos clientes	90	4	80%	72
Diseñar un plan estratégico enfocado hacia los proveedores de confianza que permita obtener beneficios en los costos y manejo de crédito	90	4	90%	81
Desarrollar estrategias de tecnificación industrial para disminuir costos fijos e implementar elementos amigables con el medio ambiente	90	4	95%	85,5
Diseñar un sistema de capacitación para el mejoramiento institucional para la adquisición de diferentes certificaciones y la oferta de nuevos servicios	30	2	80%	24
Diseñar e implementar un programa enfocado a la reestructuración administrativa generando un mayor nivel de competitividad y compromiso	30	1	70%	21
instruir al personal para que se apropien de la visión planteada por la organización y la logren efectuar	90	4	90%	81

Fuente: autor basado en información suministrada por Constructor Metálico de Colombia S.A.S.

De acuerdo al cuadro anterior el cual se determinan las estrategias suministradas por la matriz DOFA y una vez analizada la matriz de priorización se determinó que aquellas estrategias que tenían la calificación más alta serán las que se van a realizar. En consecuencia de lo anterior a continuación se relacionan las estrategias a desarrollar.

1. Diseño e implementación de un programa de mercadeo para el extranjero.
2. Diseño e implementación de un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción
3. Diseño de un plan estratégico enfocado a los proveedores principales
4. Implementar la tecnificación industrial
5. Diseño e implementación de la consolidación administrativa.
6. Implementar un programa de capacitación continuo para los colaboradores de todas las áreas de la organización

5. SISTEMA DE CONTROL A LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

“Se define como el elemento administrativo que permite mantener las variables en los términos deseados”⁴⁷.

Dicho lo anterior es una herramienta práctica para mantener en observación la estrategia, viendo si avanza positivamente o se estanca, llegando a salirse de los parámetros establecidos y en su caso realizar las respectivas correcciones.

De acuerdo a lo anterior, la estrategia requiere, un diseño que implemente y establezca dichos desempeños que se destaquen dentro de la organización, siendo cualitativos y cuantitativos, para ello se reconoce que dichos elementos son:

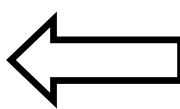
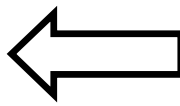
- Nivel económico
- Nivel productivo (producción)
- Nivel de ventas (mercadeo)
- Talento humano

Para toda organización es fundamental proteger la economía y sus estados financieros a través de una buena planeación, pero para mantener esa economía y poder mejorarla se debe tener en cuenta temas como producción, ventas, factor humano. De acuerdo a kaplan y norton autores del score card los cuales argumentan que toda organización debe utilizar otros elementos de medición como lo son en áreas de la tecnología – financiero, humano, para el buen funcionamiento de la organización y sus derivados⁴⁸.

⁴⁷ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2006

⁴⁸ KAPLAN S., Robert, NORTON E, David, Cuadro de mando integral (The Balance Score Card), Gestión 2000.

Tabla 19: matriz de desarrollo de la estrategia programa de mercadeo para el extranjero

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Diseño e implementación de un programa de mercadeo para el extranjero		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: establecer parámetros necesarios para la apertura de la empresa y/o alianzas estratégicas en el extranjero (normas, mercados, clientes potenciales, proveedores potenciales)		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	responsable	Producto (que)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Análisis de los entornos	INICIA: Diagnostico situacional. Identificar procesos y normas establecidas para la apertura de empresa en el extranjero o generación de alianzas estratégicas	Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo	Listado de normas aplicables al sector de metal-mecánicas para la apertura de empresa o alianzas estratégicas en el extranjero
Asesor externo Gerente del departamento de mercadeo	Listado de normas aplicables al sector de metal-mecánicas para la apertura de empresa o alianzas estratégicas en el extranjero	Caracterización de los mercados potenciales en el extranjero	Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo	Características principales de los mercados potenciales en el extranjero.
Asesor externo Gerente del departamento de mercadeo	Características principales de los mercados potenciales en el extranjero.	Determinar clientes y proveedores potenciales	Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo	Listado de clientes y proveedores potenciales
Asesor externo Gerente del departamento de mercadeo	Listado de clientes y proveedores potenciales	Formato del programa de mercadeo para mercados extranjeros	Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo	Documento del programa de mercadeo para mercados extranjeros
Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo Gerente general	Documento del programa de mercadeo para mercados extranjeros	Socialización del programa	Gerente del departamento de mercadeo. Asesor externo Gerente general	Aceptación del programa

Continuación:

Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Aceptación del programa	Implementación del programa	Gerente general	Proceso de incursión en el mercado extranjero
Gerente general	Proceso de incursión en el mercado extranjero	Trámites ante las autoridades correspondientes	Gerente general	Inicio de actividades en el extranjero
		FIN: presencia de Constructor Metálico de Colombia S.A.S en mercados internacionales		
MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados		
	Una (1) vez por trienio	• Incursión en mercados internacionales • Incremento en las ventas • Reconocimiento • Maximización de ingresos • Crecimiento de la empresa		
Recursos		Responsables		Requisitos por cumplir
Físicos		Gerente general	Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S • Diseñar e implementar un programa de mercadeo para mercados extranjeros Legislación: • Normas y aranceles exigidos para incursionar en mercados internacionales Organización: Área encargada • Implementar el programa mantener a flote el nuevo mercado.	
Software	Microsoft office			
Hardware	Equipos de computo			
Humanos	1.Secretaria 1.Asesor externo 1.Gerente de mercadeo			
Económicos	Presupuesto disponible para el programa.			

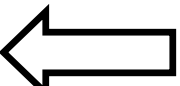
Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 20: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 1: Programa de mercadeo para el extranjero

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Diseño e implementación de un programa de mercadeo para el extranjero
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Diagnostico situacional.
TERMINA	presencia de Constructor Metálico de Colombia S.A.S en mercados internacionales
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	establecer parámetros necesarios para la apertura de la empresa y/o alianzas estratégicas en el extranjero (normas, mercados, clientes potenciales, proveedores potenciales)
INDICADORES DE GESTIÓN	Ventas país origen – ventas en el extranjero/ total ventas
INSUMOS Datos de entrada: Producto que recibe:	Análisis de los entornos Caracterización de los mercados
PRODUCTOS: Datos de salida: Producto que entrega:	Documento del programa de mercadeo para mercados extranjeros Inicio de actividades en el extranjero

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 21: Matriz desarrollo de la estrategia departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción.

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Diseño e implementación de un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: Estar en proceso continuo de innovación y retroalimentación basadas en la normatividad del sector.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	responsable	Producto (que)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Autorización pertinente para la apertura del departamento de investigación	INICIA: evaluación de la alternativa propuesta. Análisis de la necesidad identificada.	Gerente general Junta directiva	Aprobación de la apertura del departamento de investigación
Gerente general Junta directiva	Aprobación de la apertura del departamento	Análisis de los recursos disponibles para la apertura del departamento de investigación	Gerente general	Generar recursos para la alternativa propuesta
Gerente general	Generar recursos para la alternativa propuesta	Adecuación del espacio y Contratación del recurso humano necesario para el funcionamiento óptimo del departamento de investigación	Gerente general Departamento de recursos humanos	Espacio personal y designado al funcionamiento óptimo de la alternativa propuesta
Gerente general Departamento de recursos humanos	Espacio personal y designado al funcionamiento óptimo de la alternativa propuesta	Planteamiento de funciones, responsabilidades y deberes del departamento de investigación	Gerente general Departamento de recursos humanos	Documento de funciones responsabilidades y deberes del departamento de investigación
Gerente general Departamento de recursos humanos	Documento de funciones responsabilidades y deberes del departamento de investigación	Inicio de actividades del departamento de investigación	Departamento de investigación	Propuesta de trabajo para el año en curso por parte del departamento de investigación
Departamento de investigación	Propuesta de trabajo para el año en curso por parte del	Socialización de la propuesta de trabajo para el año en curso por parte	Gerente general Departamento de	Aceptación de la propuesta de trabajo para el año en curso por parte

Continuación:

	departamento de investigación	del departamento de investigación	investigación	del departamento de investigación
		FIN: reconocimiento a Constructor Metálico de Colombia S.A.S por el desarrollo de actividades innovadoras y la aplicación adecuada de la reglamentación en el sector.		
MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados		
	Una (1) en los primeros 2 años	• Innovación continua • Retroalimentación • Reconocimiento • Incremento en las ventas • Crecimiento de la empresa		
Recursos		Responsables		Requisitos por cumplir
Físicos	Infraestructura Muebles y equipo de oficina	Gerente general		Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S • Generar los recursos necesarios para el funcionamiento óptimo del departamento de investigación Legislación: • Normas exigidas para el desarrollo de actividades relacionadas con el sector de la construcción metálico Organización: departamento de investigación • Estar en continuo proceso de investigación e innovación.
Software	Microsoft office			
Hardware	Equipos de computo			
Humanos	1.Secretaria 1.experto en desarrollo e innovación 2. investigadores			
Económicos	Presupuesto disponible para el programa.			

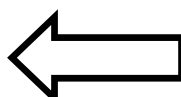
Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia S.A.S., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 22: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 2: Diseño e implementación de un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Diseño e implementación de un departamento de investigación frente a nuevas formas de manejo y normas de construcción
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Evaluación de la alternativa propuesta.
TERMINA	Reconocimiento a Constructor Metálico de Colombia S.A.S por el desarrollo de actividades innovadoras y la aplicación adecuada de la reglamentación en el sector.
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	Estar en proceso continuo de innovación y retroalimentación basadas en la normatividad del sector.
INDICADORES DE GESTIÓN	Producción 2 año – producción 1 año/ total producción
INSUMOS Datos de entrada: Producto que recibe:	Autorización pertinente para la apertura del departamento de investigación propuesta de trabajo para el año en curso del departamento de investigación
PRODUCTOS: Datos de salida: Producto que entrega:	Aprobación de la apertura del departamento de investigación Aceptación de la propuesta de trabajo para el año en curso del departamento de investigación

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 23: matriz desarrollo de la estrategia plan estratégico enfocado a los proveedores principales

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Diseño de un plan estratégico enfocado a los proveedores principales		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: Establecer relaciones comerciales que le permitan a la organización obtener beneficios en los costos y manejo crediticio.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	Responsable	Producto (que)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	listado de proveedores	INICIA: análisis y clasificación de los proveedores. Clasificar a los proveedores de acuerdo al insumo y la recurrencia de utilización según la necesidad de la empresa	Coordinador de compras	Listado de proveedores elegidos
Coordinador de compras	Listado de proveedores elegidos	Diseño y planteamiento del plan estratégico para los proveedores elegidos	Gerente general coordinador de compras	Documento plan estratégico enfocado a los proveedores elegidos
Gerente general coordinador de compras	Documento plan estratégico enfocado a los proveedores elegidos	Socialización del plan estratégico	Junta directiva Gerente general coordinador de compras	Aprobación del plan estratégico para los proveedores elegidos
Junta directiva Gerente general coordinador de compras	Aprobación del plan estratégico para los proveedores elegidos	Implementación del plan estratégico para los proveedores elegidos	Gerente general coordinador de compras Proveedores elegidos	Proceso de negociación con proveedores elegidos
		FIN: relaciones comerciales estables entre Constructor Metálico de Colombia S.A.S y los proveedores elegidos		

Continuación:

MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados	
	Una (1) vez por trienio	• Minimizar costos • Manejo crediticio • Reconocimiento • Abastecimiento de materia prima • Fortalecimiento en el sector comercial • Fidelidad en los proveedores	
Recursos		Responsables	Requisitos por cumplir
Físicos		Gerente general	Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S • Diseñar e implementar estrategias que permitan fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores Legislación: • Políticas y normas internas de las compañías relacionadas Organización: Área encargada • Darle continuidad a los vínculos comerciales creados bajo las estrategias planteadas
Software	Microsoft office		
Hardware	Equipos de computo		
Humanos	1.Secretaria 1.coordinador de compras		
Económicos	Presupuesto disponible para el programa.		

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 24: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 3: Diseño de un plan estratégico enfocado a los proveedores principales

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Diseño de un plan estratégico enfocado a los proveedores principales
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Análisis y clasificación de los proveedores
TERMINA	Relaciones comerciales estables entre Constructor Metálico de Colombia S.A.S y los proveedores elegidos
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	Establecer relaciones comerciales que le permitan a la organización obtener beneficios en los costos y manejo crediticio.
INDICADORES DE GESTIÓN	Inversión en materia prima año 2 - inversión en materia prima año1 /inversión total en materia prima últimos 3 años
INSUMOS Datos de entrada:	Listado de proveedores
Producto que recibe:	Aprobación del plan estratégico para los proveedores elegidos.
PRODUCTOS: Datos de salida:	Listado de proveedores elegidos
Producto que entrega:	Proceso de negociación con los proveedores elegidos

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 25: matriz desarrollo de la estrategia implementar la tecnificación industrial.

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Implementar la tecnificación industrial		← FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
←		OBJETIVO: Reducir costos fijos.		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	Responsable	Producto (Salida)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Requerimiento de maquinaria automáticas	INICIA: diagnostico actual Análisis de la situación actual de la maquinaria	Gerente de producción	Estado actual de la maquinaria
Gerente de producción	Estado actual de la maquinaria	Análisis de la capacidad de producción actual y recursos utilizados para la misma	Gerente de producción	Capacidad de producción y recursos adicionales implementados
Gerente de producción	Capacidad de producción y recursos adicionales implementados	Proyección de mejoramiento (aumento de producción y reducción de recursos adicionales implementados)	Gerente de producción	Documento de proyección de mejoramiento
Gerente de producción	Documento de proyección de mejoramiento	Diseño y planteamiento del proyecto de tecnificación industrial	Gerente de producción Gerente general	Documento propuesta de tecnificación industrial.
Gerente de producción Gerente general	Documento plan de tecnificación industrial.	Socialización propuesta de tecnificación industrial	Gerente de producción Gerente general Junta directiva	Aprobación de la propuesta de tecnificación industrial
Gerente de producción Gerente general Junta directiva	Aprobación de la propuesta de tecnificación industrial	Fijación de los recursos disponibles para la tecnificación y financiación de los mismos	Gerente de producción Gerente general Junta directiva	Recursos para la implementación de la tecnificación industrial

Continuación:

Gerente de producción Gerente general Junta directiva	Recursos para la implementación de la tecnificación industrial	Implementación de la tecnificación industrial	Gerente de producción personal de producción	Producción con maquinaria automática
		FIN: reducción de costos y maximización de la producción de Constructor Metálico de Colombia S.A.S		
MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados		
	Una (1) en los primeros 2 años	• Reducir costos fijos • Maximizar la producción • Fortalecimiento en el sector comercial		
Recursos		Responsables	Requisitos por cumplir	
Físicos	Maquinaria y equipo automático para la industria metal-mecánica	Gerente general	Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S • Generar los recursos necesarios para la implementación de la tecnificación industrial Organización: Área de producción • Implementar el mantenimiento preventivo que permita maximizar la vida útil de la maquinaria	
Software	Sistemas operativos requeridos			
Hardware	Equipos de computo			
Humanos	1.Secretaria 1.gerente de producción			
Económicos	Presupuesto disponible para el proyecto			

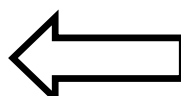
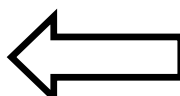
Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 26: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 4: Implementación de tecnificación industrial

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Implementación de tecnificación industrial
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Diagnostico actual.
TERMINA	Reducción de costos y maximización de la producción
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	Reducir costos
INDICADORES DE GESTIÓN	Producción año 2 – producción año 1 / total producción
INSUMOS Datos de entrada: Producto que recibe:	Requerimiento de maquinaria automática Recursos para la implementación de la automatización industrial.
PRODUCTOS: Datos de salida: Producto que entrega:	Estado actual de la maquinaria Producción con maquinaria automática

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 27: matriz desarrollo de la estrategia consolidación administrativa

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Diseño e implementación de la consolidación administrativa		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015 PRODUCTO (Salida)
		OBJETIVO: Construir áreas especializadas en la organización como la Gerencia, Contabilidad, Logística, Mercadeo, Producción, entre otras		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	Responsable	Producto (que)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Evaluación de la organización administrativa de la empresa	INICIA: diagnostico actual Análisis de la situación administrativa actual (Jerarquización)	Junta directiva	Estado administrativo actual de Constructor Metálico de Colombia S.A.S
Junta directiva	Estado administrativo actual de Constructor Metálico de Colombia S.A.S	Análisis de funciones del personal administrativo.	Junta directiva	Documento de funciones del personal administrativo
Junta directiva	Documento de funciones del personal administrativo	Diseño y planteamiento de consolidación administrativa	Gerente general asesor externo	Documento consolidación administrativa
Junta directiva asesor externo	Documento consolidación administrativa	Diseño de departamentos cargos y funciones de los miembros del mismo	Gerente general asesor externo	Departamentalización
		FIN: consolidación administrativa de Constructor Metálico de Colombia S.A.S		

Continuación:

MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados	
	Una (1) en los primeros 2 años	• Agilizar operaciones • Reducir costos fijos • Generar estabilidad organizacional	
Recursos		Responsables	Requisitos por cumplir
Físicos		Gerente general	Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S • Generar los espacios funciones y reglamentos para cada departamento Organización: Áreas creadas cumplir con las funciones asignadas y velar por el bienestar de sus colaboradores a cargo
Software	Sistemas operativos requeridos		
Hardware	Computadores		
Humanos	Los requeridos para los distintos departamentos creados		
Económicos			

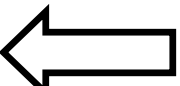
Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 28: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 5: Diseño e implementación la consolidación administrativa de la organización

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Diseño e implementación de la consolidación administrativa de la organización
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Diagnostico actual.
TERMINA	Consolidación administrativa de Constructor Metálico de Colombia S.A.S
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	Construir áreas especializadas en la organización como la Gerencia, Contabilidad, Logística, Mercadeo, Producción entre otras.
INDICADORES DE GESTIÓN	
INSUMOS Datos de entrada:	Evaluación de la organización administrativa de la empresa.
Producto que recibe:	Documento de consolidación administrativa
PRODUCTOS: Datos de salida:	Estado administrativo actual de la empresa
Producto que entrega:	Departamentalización

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por procesos, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 29: matriz desarrollo de estrategia programa de capacitación continuo para los colaboradores de todas las áreas.

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S		ESTRATEGIA: Implementar programa de capacitación continuo para los colaboradores de todas las áreas de la organización		 FECHA DE ELABORACIÓN: Enero de 2015
		OBJETIVO: Especializar a los colaboradores de la organización para que puedan brindar un servicio óptimo basados en la eficacia y eficiencia laboral		
ACTIVIDAD	INSUMO (Entrada)			PRODUCTO (Salida)
Proveedor (de quien)	Insumo (que)	Actividades (como hacer)	Responsable	Producto (que)
Constructor Metálico de Colombia S.A.S	cantidad de personal a capacitar	INICIA: determinar cuáles son la áreas en la que se deben capacitar los funcionarios	Departamento de recursos humanos	Clasificación de las capacitaciones por áreas administrativas
Departamento de recurso humano	Clasificación de la capacitaciones por áreas administrativas	Programar capacitaciones	Departamento de recursos humanos	Documento de programación de capacitaciones
Departamento de recursos humanos	Documento de programación de capacitaciones	Contratación de los conferencistas	Departamento de recursos humanos	Conferencistas contratados para las capacitaciones
Departamento de recursos humanos	Conferencistas contratados para las capacitaciones	Capacitación	Departamento de recursos humanos Conferencistas Funcionarios	Personal capacitado
		FIN: funcionarios eficientemente capacitados para obtener una labor optima en la empresa.		
MEDICIONES	Frecuencia	Resultados esperados		
	Dos (2) veces cada año	• Agilizar operaciones • Especialización industrial • Generar estabilidad organizacional		

Continuación

Recursos		Responsables	Requisitos por cumplir
Físicos		Gerente general	Cliente: Constructor Metálico de Colombia S.A.S - Programar y permitir la capacitación continua del personal a su cargo Organización: Áreas encargadas - Generar los espacios necesarios para la capacitación de los funcionarios
Software	Sistemas operativos requeridos		
Hardware	Computadores		
Humanos	Conferencista		
Económicos	Recursos económicos necesarios para los programas de capacitación		

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia s.a.s., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

Tabla 30: Sistema de seguimiento y control a la estrategia 6: Implementación de programas de capacitación continuo para colaboradores de todas las áreas de la organización

CONSTRUCTOR METÁLICO DE COLOMBIA S.A.S	ESTRATEGIA: Implementación de programas de capacitación continuo para colaboradores de todas las áreas de la organización
RESPONSABLES:	Gerente general Constructor Metálico de Colombia S.A.S
INICIA	Determinar cuáles son las áreas en las que se deben capacitar los funcionarios.
TERMINA	Funcionarios eficientemente capacitados para obtener labores optimas en la empresa
ELABORÓ	Asesor externo Marino Ramírez
OBJETIVO	Especializar a los colaboradores de la organización para que puedan brindar un servicio óptimo basado en la eficiencia y eficacia laboral
INDICADORES DE GESTIÓN	Número de colaboradores capacitados – número total de colaboradores
INSUMOS Datos de entrada:	Cantidad de personas a capacitar
Producto que recibe:	Conferencistas contratados para las capacitaciones
PRODUCTOS: Datos de salida:	Clasificación de las capacitaciones por áreas administrativas
Producto que entrega:	Personal capacitado

Fuente: Autor basado en información proporcionada por Constructor Metálico de Colombia S.A.S., y Gestión por proceso, Luis Fernando Agudelo T (2007)

6. CONCLUSIONES.

- A lo largo de la construcción del trabajo se puede identificar la importancia que conlleva para la organización contar con unas políticas administrativas diseñadas en pro de la consecución de las metas y objetivos a largo plazo sin dejar a un lado la esencia misma de la compañía.
- Otro punto muy importante que se denoto en el desarrollo del proyecto es referente a la consolidación administrativa, siendo esta el fundamento y punto de partida para el crecimiento y continuo mejoramiento de la organización, ante una imagen tanto interna como externamente, cabe anotar que la empresa consultada presenta deficiencia en este punto.
- Para la disminución de los costos se determina que la mayor fuga económica está dirigida al área de producción; actualmente se observó que la organización esta semi-automatizada, demostrando un alto nivel de desperdicios frente a la materia prima, por lo cual, se hace menos eficiente, afectando de esta manera la imagen de la compañía frente a los clientes.
- Es necesario demarcar las funciones administrativas, que garanticen la funcionalidad y el buen uso de todos los recursos de la empresa. para ello se debe realizar y definir funciones específicas para cada integrante de la organización, permitiendo el crecimiento organizacional, esto lograría un nivel de competitividad más alto con relación al mercado.

7. RECOMENDACIONES.

- Es necesario que la empresa se automatice en las áreas administrativas y de producción, de manera tal que se realicen trabajos en equipo, para que disminuyan los niveles de desperdicios mejorando la calidad en el servicio.
- Se requiere una reestructuración a nivel administrativo, enfocada a la imagen y relaciones comerciales, que tenga en cuenta, clientes y proveedores. Demandando una participación de todo el personal que labora en la organización.
- Se recomienda diseñar las áreas funcionales y administrativas de la organización y así mismo definir las funciones de los empleados de acuerdo a su cargo dentro de la organización.

BIBLIOGRAFIA.

BLANK CUBIS, León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico Universidad del Valle tercera edición 2002 pág. 400.

Fred R. David Conceptos de Administración estratégica. Pearson Prentice Hall. Décimo Primera Edición, 2008.

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica, Mc Graw Hill 2003 pág. 326.

Gregory G. Dess; G. T. Lumpkin. Dirección estratégica Mc graw hill. Primera Edición, 2003.

Harrington, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill Interamericana S.A 2003 pág. 308.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia, Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México, 2006.

KAPLAN S., Robert, NORTON E, David, Cuadro de mando integral (The Balance Score Card), Gestión 2000.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición Ed LIMUSA 2011. Pag. 243.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2010), Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Editorial Limusa 4 Ed México. 357

Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. Safari a la Estrategia. Edt. Granica, 1a ed. 4ª reimp. 2010.

Pedros Martínez, Daniel; Gutiérrez Milla, Artemio. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Edt. Diaz de Santos, 2005. P.216, p.217.

Ponce reyes, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. Limusa noriega editores S.A 2007 pág. 61.

Valencia Rodríguez, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Edt. Thomson. 5ª ed. 2005. P.266 "Morrisey G., planeación a largo plazo, ed. Prentice Hall, 1976, p. 75,"

CIBERGRAFIA

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>

www.constructormetalicodecolombia.com

<http://www.estrumetal.com>

<http://www.ingestructuras.com>

<http://www.metalmuños.com>

<http://www.elcondor.com/index.html>

<http://www.aceral.com>

<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>

<http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>

<http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2012/11/INC-2012-2013.pdf>

www.desarrolloweb.com/articulos/677.php

http://planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/entorno/2006-09_entorno_u.pdf

<http://www.revista.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/30825/39307>

http://www.santanderdequilichao-cauca.gov.co/apc-aa-files/37613233376437623132643538343537/PLAN_DE_SALUD_TERRITORIAL_2008_2011.pdf