

**FORMULACION E IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE PLANEACIÓN
ESTRATEGICA PARA LA COMPAÑÍA METALMECANICA DUEÑAS**

JAVIER MAURICIO RINCÓN VELÁSQUEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santiago de Cali, 2021**

CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	6
0.1 RESUMEN	8
0.2 PALABRAS CLAVES	11
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
1.1. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	12
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
1.3. JUSTIFICACIÓN	14
1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
1.5. MARCO TEORICO	14
1.6. TIPO DE ESTUDIO	18
1.7. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	18
1.8. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	19
1.9. PROCESOS ESTRATÉGICOS	19
2. MODELO DE NEGOCIO	19
2.1. RESEÑA HISTORICA	19
2.2. ESTRUCTURA ACTUAL	20
2.3. MISIÓN	21
2.4. VISIÓN	21

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
3. ANALISIS DEL ENTORNO	23
3.1. ENTORNO ECONÓMICO	28
3.2. ENTORNO TECNOLÓGICO	29
3.3. ENTORNO SOCIAL	29
3.4. ENTORNO DEMOGRÁFICO	30
3.5. ENTORNO CULTURAL	30
3.6. ENTORNO JURÍDICO	31
3.7. GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	32
3.8. EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO	33
4. ANALISIS DEL SECTOR	38
4.1. LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR METALMECÁNICO	42
4.1.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	42
4.1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	43
4.1.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	43
4.1.4. AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	44
4.1.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	45
5. BENCHMARKING	46
5.1. EMPRESAS A COMPARAR	46
5.1.1. TALLERES PAYAN & CIA	47
5.1.2. METALMECÁNICAS LUCENA	48
5.1.3 METALMECANICAS JAN	49
5.2. FACTORES DE ÉXITO	50

5.2.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	53
5.2.2. ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	54
5.2.3. RADAR DE PERFIL COMPETITIVO	55
6. ANALISIS SITUACIONAL INTERNO	59
6.1. PROCESO ADMINISTRATIVO	59
6.2. GESTION DE PERSONAL	60
6.3. MERCADEO Y VENTAS	63
6.4. OPERACIONES O PRODUCCION	64
6.5. CONTABLE FINANCIERA	65
6.6. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA	66
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	75
7.1. EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - E.F.E	75
7.2. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - E.F.I	77
7.3. LISTADO DOFA	79
7.4 MATRIZ DOFA	80
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	82
8.1. VISIÓN METALMECÁNICAS DUEÑAS	82
8.2. MISIÓN METALMECÁNICAS DUEÑAS	82
8.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	83
8.3.1. OBJETIVO DE DESARROLLO O CRECIMIENTO	83
8.3.2. OBJETIVO DE CALIDAD	83
8.3.3. OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD	83
8.3.4. OBJETIVO DE INNOVACIÓN	83
8.3.5. OBJETIVO FINANCIERO O DE RECURSOS Y CAPACIDADES	83

8.3.6. OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	83
8.4. ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN	84
8.4.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	84
8.4.2. ESTRATEGIAS DE CALIDAD	84
8.4.3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD	84
8.4.4. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN	84
8.4.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y PRESUPUESTALES	84
8.4.6. ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	85
8.5. MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	86
8.6. MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS	87
8.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE METALMECÁNICAS DUEÑAS	88
9. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO	89
9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	89
9.2. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	90
9.3. ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	91
9.4. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES	93
9.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	95
9.6. RECURSOS Y PRESUPUESTOS	96
9.7. RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN	97
9.8. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS	98
9.9. SEGUIMIENTO Y CONTROL	99
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
11. BIBLIOGRAFÍA	101
12. WEBGRAFÍA	102

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis tiene por objeto formular e implementar el proceso de planeación estratégica para la compañía Metalmecánica Dueñas dentro de un periodo de dos años.

Inicialmente se evaluarán los antecedentes y se identificará el problema de la compañía.

Seguidamente se analizará el entorno con sus variables más significativas para conocer las oportunidades y las amenazas las cuales pueden favorecer o afectar a la organización.

De igual forma es indispensable realizar un estudio detallado del sector con todas sus características, detectando e identificando las fortalezas y debilidades del sector que afectan directamente a la organización. Del mismo modo se determinará las ventajas competitivas de Metalmecánicas Dueñas las cuales servirán para el fortalecimiento de la compañía.

Luego se definirán los objetivos estratégicos y de acuerdo a ellos se elaborarán las estrategias organizacionales para poder implementarlas

Posteriormente se diseñará la matriz de segmentación para evaluar los clientes más significativos con sus respectivos productos y poder crear tanto nuevos clientes como nuevos productos lo que permitirá el crecimiento de Metalmecánicas Dueñas.

Continuará con la elaboración de una matriz de objetivos estratégicos vs estrategias los cuales serán clave para aprovechar las oportunidades presentadas en el sector.

Seguidamente se desarrollará un plan de acción y mejoramiento donde se realizará un análisis de la situación actual de Metalmecánica Dueñas formulando así los objetivos a corto plazo con sus respectivas actividades a seguir. Para el cumplimiento de estas actividades se desarrollará un cronograma con los recursos que se necesitan y el presupuesto pertinente,

teniendo claro quiénes son los responsables de las actividades del plan de acción.

Para el cumplimiento del plan de acción se formularán las políticas, procedimientos y reglas a seguir a las cuales se le hará un seguimiento y un control para verificar que estas se están llevando a cabo y están dando resultado.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas para la ejecución de este proyecto y poder obtener los resultados deseados.

RESUMEN

En la presente tesis se elabora la formulación e implementación del proceso de planeación estratégica para la compañía metalmecánica Dueñas la cual es una empresa del sector metalmecánico que ofrece servicios de asesoría, diseño y fabricación de piezas metálicas y plásticas para la industria. Con el fin de identificar las mejores alternativas para la toma de decisiones que contribuyan a la consecución de los objetivos propuestos por la organización

La compañía Metalmecánica Dueñas fue creada desde el año 2016 por el joven emprendedor Ebert Mauricio Dueñas viendo la oportunidad de negocio del sector metalmecánico, ubicada en la carrera 15ª N° 39-12 del barrio Chapinero de Santiago de Cali ofreciendo servicios de asesoría, diseño y fabricación de piezas metálicas y plásticas para la industria.

La compañía cuenta con un personal distribuido así:

De la parte Administrativa:

- Gerente / Dueño propietario
- Asistente administrativa
- Contador

De la parte operativa:

- Tornero
- Fresador
- Rectificador

Metalmecánicas dueñas ha logrado fidelidad y confianza con los clientes lo que le ha ayudado a permanecer en el mercado

Es una compañía pensada y estructurada con el firme propósito de servir a cada uno de sus clientes de la mejor manera posible, aportando sus conocimientos en la construcción y reparación de piezas metalmecánicas, manejando una amplia diversidad de materiales.

Es muy importante para la compañía presentar a sus clientes una línea de servicio, que permita satisfacer las necesidades diarias en sus procesos de producción.

Es por ello que dentro de su trayecto empresarial siempre estará atenta y dispuesta a implementar nuevas técnicas que requiere la industria global, en el manejo de materiales, herramientas y procesos técnicos en general.

Con el propósito de consolidar una buena planeación estratégica se han desarrollado diez capítulos que se han distribuidos así:

CAPITULO 1: Se desarrollan los aspectos metodológicos que muestran la formulación del problema con su respectiva justificación y los objetivos por alcanzar. Profundizándonos en las teorías pertinentes para el desarrollo de la planeación estratégica; teniendo en cuenta la misión, visión, políticas, valores, objetivos y metas que son indispensables para la elaboración, implementación y evaluación de estrategias que sean claves para el desarrollo y permanencia de la compañía en el mercado metalmecánico.

CAPITULO 2: Contempla el modelo de negocio mostrando como está constituida la compañía. Cuál es su misión, visión y estructura organizacional para poder identificar posibles alcances de los mismos dentro de la organización.

CAPITULO 3: Se realiza el análisis del entorno económico, tecnológico, social, demográfico, cultural y jurídico lo que permite identificar las amenazas y las oportunidades que se presentan en el entorno.

CAPITULO 4: Se lleva a cabo el análisis del sector metalmecánico y cómo se comporta este en el momento lo que nos ayuda a identificar las cinco fuerzas competitivas de Porter en el sector lo que posibilita la injerencia en el mismo para la compañía.

CAPITULO 5: Se elabora el Benchmarking como herramienta de comparación con compañías similares del sector metalmecánico que son a su vez competencia para la misma, lo que nos ayuda a identificar los factores claves de éxito para la compañía y poder fortalecer las posibles falencias que se presentan en el desarrollo de esta herramienta.

CAPITULO 6: En este punto se desarrolla el análisis situacional interno lo que nos muestra el estado de la organización en el entorno en el que opera; teniendo en cuenta el proceso administrativo, la gestión personal, mercadeo y ventas, operaciones o producción y el área contable y financiera; identificando las fortalezas y las debilidades para poder tomar decisiones asertivas que contribuyan al desarrollo y permanencia de la organización

CAPITULO 7: Aquí se realiza el análisis estratégico DOFA; evaluando tanto los factores externos como los factores internos lo que permite elaborar las estrategias pertinentes que contribuyan al crecimiento de la organización.

CAPITULO 8: Aquí se centra en el direccionamiento estratégico donde se formula ejecuta y evalúa las acciones que permiten a la organización lograr los objetivos a largo plazo indicando la visión y la misión.

Se entra a desarrollar los objetivos con sus respectivas estrategias en desarrollo, calidad, productividad, innovación, financieros y de responsabilidad social junto con las estrategias. Se implemente de igual forma la nueva estructura de la organización.

CAPITULO 9: Se formula el plan de acción y mejoramiento elaborando el cronograma de actividades, los recursos y presupuestos con los que se deben contar y los directos responsables en cada actividad; por último se realiza el seguimiento y control para que las estrategias implementadas sean beneficiosas para la compañía y el sostenimiento de la misma en el tiempo.

CAPITULO 10: Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas en base al estudio realizado para la compañía Metalmecánica Dueñas que representan los lineamientos para la ejecución y desarrollo del modelo estratégico.

PALABRAS CLAVES

Planeación Estratégica de una empresa del sector metalmecánico, Matriz DOFA, Direccionamiento estratégico, Análisis estratégico DOFA, Análisis situacional interno del sector metalmecánico. Benchmarking de empresas del sector metalmecánico.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Toda organización necesita de una estructura sólida para permanecer en el mercado. La organización empresarial es un factor muy importante que asegura el buen funcionamiento de la organización, ya que ayuda a alcanzar los objetivos fijados en la empresa, mejora el uso de los medios de los que se dispone y la comunicación entre los distintos empleados, aumenta la eficiencia y la productividad y disminuye los costes.

Actualmente Metalmecánicas Dueñas S.A.S aunque se ha mantenido en el mercado vigente con los recursos necesarios no se conoce los pilares para su desarrollo, sostenimiento y ejecución en el medio tanto interno como externo, lo que lleva consigo una desviación de los objetivos propuestos por la compañía.

Se conoce por sus cierres financieros y contables que ha tenido ganancias como pérdidas significativas que le han ayudado a aliviar su economía y desarrollo empresarial.

Se desconoce el aprovechamiento del talento humano lo que facilitaría una mejor especialización en sus áreas de trabajo.

No tiene unas metas definidas y claras que le ayuden a proyectarse mucho más fácil como organización.

Todo esto trae consigo un desconocimiento de la organización donde se desaprovechan las habilidades y recursos con los que cuenta, lo que hace imposible tener un panorama claro de sus objetivos y a dónde quiere llegar con su desarrollo organizacional.

Lo que se propone entonces para Metalmecánicas Dueñas S.A.S rediseñar e implementar su misión, visión, objetivos corporativos, valores corporativos

políticas de calidad y estructura organizacional que le permita tomar decisiones para el fortalecimiento de la compañía, aprovechando al máximo sus oportunidades y fortalezas para su crecimiento y sostenimiento en el sector

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

EL problema fundamental de nuestro objeto de análisis en el presente documento sería:

¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para implementar en la compañía Metalmecánicas Dueñas S.A.S?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad identificar la importancia de la planeación estratégica dentro de Metalmecánicas Dueñas para la toma de decisiones asertivas que contribuyan a la consecución de los objetivos propuestos por la compañía.

Metalmecánica Dueñas por ser una organización que se encuentra con vigencia en el mercado, no tiene claro unos lineamientos definidos que le garanticen el sostenimiento en el tiempo.

El desconocimiento de su estructura contable y financiera, el alcance del talento humano que dispone y su nivel de competencia en el mercado hace que no se aprovechen al máximo los recursos con los que cuenta.

Al definir y diseñar sus metas se podrá conocer a donde se quiere llegar y cuáles son los medios más eficientes para lograrlo. Esto le permite a la organización brindar una mejor estabilidad a sus colaboradores y clientes.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el plan estratégico de la compañía metalmecánica Dueñas periodo 2021-2025

1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el entorno de la organización e identificar amenazas y oportunidades
- Analizar el sector metalmecánico y conocer el perfil competitivo
- Realizar el estudio de referenciación con empresas similares
- Realizar el análisis interno de la empresa e identificar las debilidades y fortalezas
- Formular el direccionamiento estratégico
- Formular el plan de acción con indicadores de gestión.

1.5 MARCO TEÓRICO

El término “estrategia” (del griego strátegus) proviene de dos palabras griegas: stratos (ejército) y ago (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo.

En tiempos de Pericles (450 a. C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder.

Con Alejandro Magno (330 a.C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo.

En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

En la época de los faraones también se aplicaba la estrategia. Hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó Evolución del pensamiento estratégico frente al faraón un papiro que mostraba el diseño de una colosal pirámide, le estaba presentando una estrategia de construcción para su aprobación. El objetivo era la construcción de la obra; sin embargo, también se trataba de la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlos en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, y elevarlos a grandes alturas para colocarlos en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y sus pasadizos secretos. Además, se trataba de elaborar los planos y los subplanos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la fabulosa construcción: supervisores, obreros, máquinas, equipamientos, rondanas, elevadores, palancas, cuerdas y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Las pirámides una de las maravillas de la Antigüedad

Teniendo en cuenta el gran impacto de las micro, pequeñas y medianas empresas del país nos vemos obligados a fortalecerlas en todas sus áreas, brindando las herramientas necesarias para el sostenimiento de las mismas en el tiempo.

Según datos estadísticos las Micro y Pymes en Colombia representan el 80% del empleo del país y el 90% del sector productivo nacional. Por tal razón es importante estructurar dichas organizaciones para que estas no fracasen durante el desarrollo de sus operaciones, antes por el contrario se fortalezcan y sigan vigentes en el mercado.

Es indispensable que las organizaciones diseñen una planeación estratégica bien estructurada de tal modo que la lleve a lograr el éxito deseado.

Entiendo la planeación estratégica como una herramienta de gestión que nos muestra que hacer y cómo hacerlo para poder lograr los objetivos trazados.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar

los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégicas de la organización. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización, y definir las estrategias para alcanzarlos correctamente. Ese es el camino de la planeación estratégica, la cual involucra una visión estratégica y un espíritu altamente emprendedor. La estrategia debe involucrar un enfoque en el futuro, cambio, innovación, competitividad y sostenibilidad por parte de la organización. Y el punto de partida es hacer lo mejor de lo mejor, siempre.

Según Mintzberg la planeación estratégica es el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas.

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas a saber:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos
- La naturaleza de la rivalidad.

1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

2. Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.

5. Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

1.6 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio de este trabajo es exploratorio y descriptivo.

Es exploratorio porque se basa en una investigación preliminar que sirve para que los investigadores profundicen e incrementen el conocimiento sobre una temática poco conocida o estudiada, la cual entra a ser parte de un proyecto de investigación más profundo

Es descriptiva por el investigador se limita a medir la presencia, características o distribución de un fenómeno dentro de la población de estudio. En este caso se entra a observar cada fenómeno que afecta directa o indirectamente a la organización.

1.7 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para este tipo de investigación se basó en:

- Método de observación porque partiendo de la información con la cual cuenta la organización y el comportamiento de cada uno de sus colaboradores podemos entrar a compararlas con otras fuentes lo que ayudaría a formular posibles estrategias acordes a su desarrollo
- Método de análisis porque aprovechando el conocimiento adquirido y la información recopilada de otras fuentes se pueden identificar las relaciones de causa-efecto durante el desarrollo del presente estudio,

donde se puede concluir como es el antes y después de la organización.

1.8 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Como herramientas metodológicas nos basaremos en fuentes primarias y secundarias para obtener información la cual estará respaldada en la consulta y la verificación permanente de bibliografía relacionada, estudios de casos, material publicado referente al sector, el comportamiento de la cultura organizacional como otras fuentes de interés.

1.9 PROCESO ESTRATÉGICO

Para el presente documento la planeación estratégica se desarrollará la visión y la misión de metalmecánicas Dueñas, se analizará la situación externa e interna de ésta, donde se establecerán los objetivos generales, y se formularán las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos; que competen a la organización para el desarrollo de sus funciones y sostenimiento el tiempo para permanecer vigente en el mercado metalmecánico actual.

2 MODELO DE NEGOCIO

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La compañía Metalmecánica Dueñas fue creada desde el año 2016 por el joven emprendedor Ebert Mauricio Dueñas viendo la oportunidad de negocio E aprovechó los conocimientos y la experiencia adquirida lo que le permitió incursionar en el sector metalmecánico

Actualmente se encuentra ubicado en la carrera 15ª N° 39-12 del barrio Chapinero de Santiago de Cali, donde ofrece servicios de asesoría, diseño y

fabricación de piezas metálicas y plásticas para la industria papelera, farmacéutica ingenios de azúcar, automotriz, entre otros

Es una empresa dedicada al mecanizado de piezas especiales, al diseño y fabricación basándose en las expectativas de sus clientes; lo que le ha ayudado a permanecer en el mercado como una organización que presta un buen servicio y acompañamiento en todos sus procesos cautivando y ganando fidelización de sus clientes.

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL

Actualmente la compañía cuenta con un personal distribuido así:

De la parte Administrativa:

- Gerente / Dueño propietario
- Asistente administrativa
- Contador

De la parte operativa:

- Tornero
- Fresador
- Rectificador

Metalmecánicas dueñas ha logrado fidelidad y confianza con los clientes lo que le ha ayudado a permanecer en el mercado

Es una compañía pensada y estructurada con el firme propósito de servir a cada uno de sus clientes de la mejor manera posible, aportando sus conocimientos en la construcción y reparación de piezas metalmecánicas, manejando una amplia diversidad de materiales.

Es muy importante para la compañía presentar a sus clientes una línea de servicio, que permita satisfacer las necesidades diarias en sus procesos de producción.

Es por ello que dentro de su trayecto empresarial siempre estará atenta y dispuesta a implementar nuevas técnicas que requiere la industria global, en el manejo de materiales, herramientas y procesos técnicos en general.

LÍNEA DE NEGOCIOS

- Bombas centrifugas.
- Bombas de vacío.
- Reparación de turbinas francis y pelton.

- Babbitadas de chumaceras.
- Fabricación por generación de piñones rectos y helicoidales.
- Fabricación de repuestos para la industria: papelera, azucarera, alimentos y transporte.
- Fabricación de moldes de soplado e inyección de plásticos.

CLIENTES

- Baterías Mac.
- Licorera del cauca.
- Primax Colombia SAS
- Sidoc SAS
- Metalmecánica S.O.S

EQUIPOS TÉCNICOS Y/O TECNOLÓGICOS

La compañía cuenta con:

- Computadores con servicio de red
- Torno
- Fresadora
- Rectificadora
- Soldador
- Equipo de oxicorte
- Esmeril
- Herramientas de medición
- Herramientas manuales.

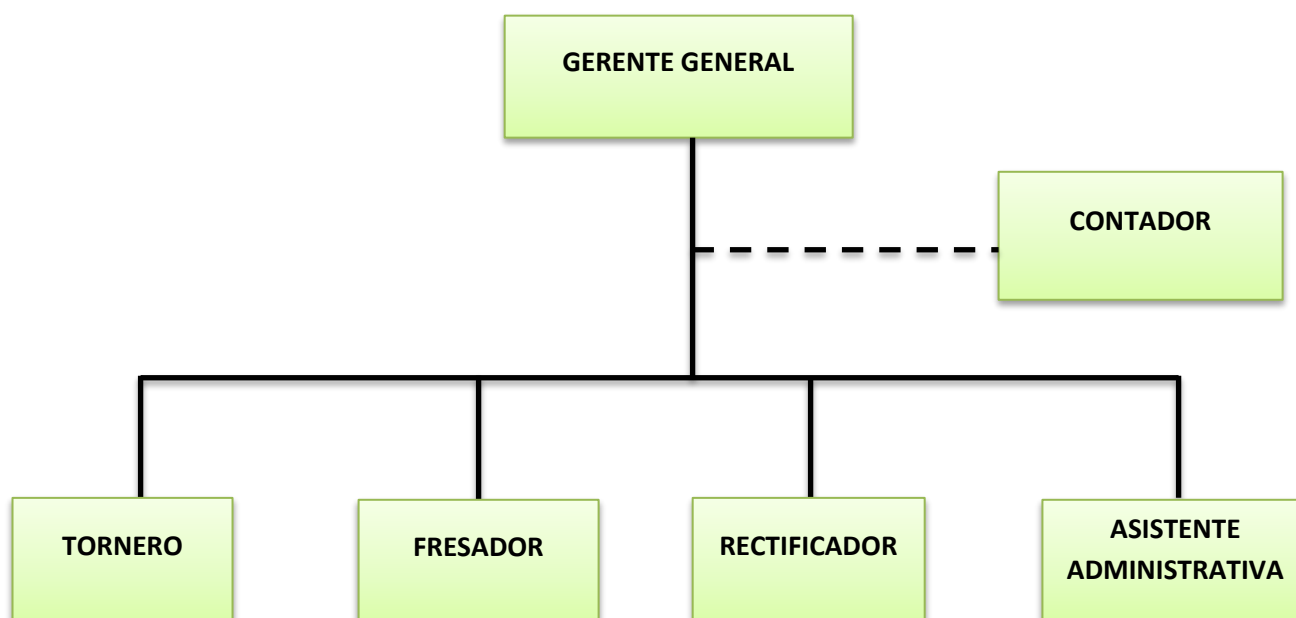
2.3 MISIÓN

Somos una empresa metalmecánica de servicio al sector industrial dedicada a la fabricación de piezas, construcción y reconstrucción de repuestos y accesorios para maquinaria agrícola, industrial, automotriz de óptima calidad y precisión para la Industria en general.

2.4 VISIÓN

Para el 2025 pretendemos consolidar la empresa en el sector metalmecánico, a través del mejoramiento y control de todos los procesos, para estar a la vanguardia del avance tecnológico, logrando una rentabilidad que garantice la permanencia en el mercado.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Desde el año inmediatamente anterior (año 2020) hasta lo que va del año del 2021 La industria colombiana específicamente ha tenido un crecimiento negativo por causa del COVID19 ya que generó un aislamiento social afectando la oferta y la demanda drásticamente

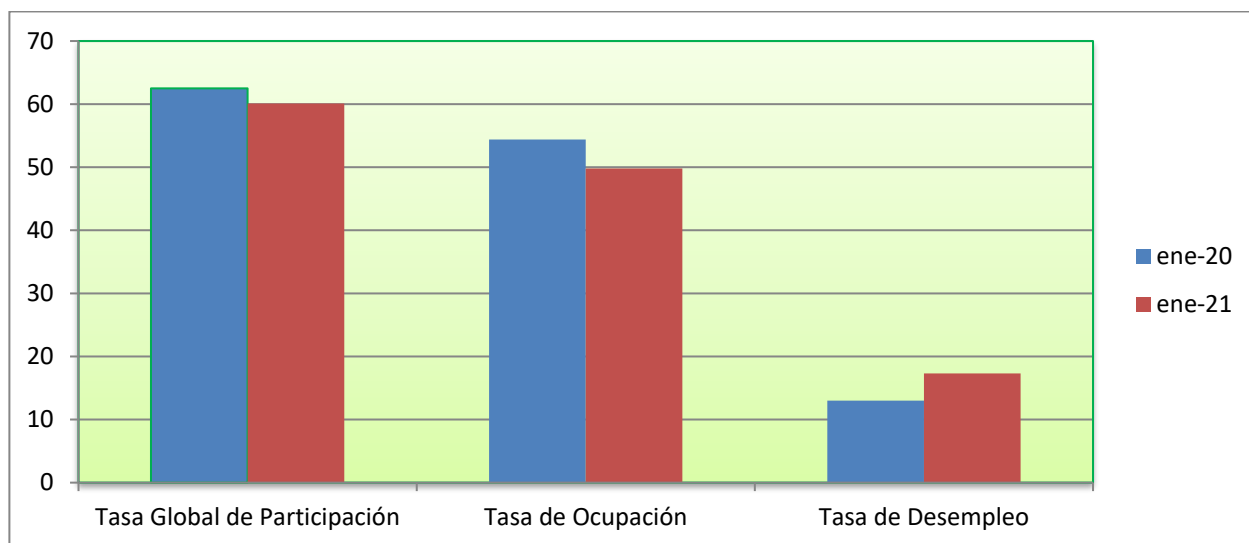
Datos suministrados por la ANDI los principales obstáculos que han enfrentado los empresarios son en su orden: falta de demanda ocupando el primer lugar, seguido de tipo de cambio, impacto COVID-19, costo/suministro de materias primas, infraestructura y costos logísticos, contrabando, estrategias agresivas de precios y comercialización, capital de trabajo y cartera.

El 2020 sin duda ha sido un año de recesión, donde el país atravesó la crisis más profunda de los últimos 90 años, quizás sólo comparable con la depresión de los treinta. En este año fue evidente la estrecha relación que existe entre economía y salud. También lo fue la necesidad de acompañar las medidas de salud pública, con acciones empresariales en la adopción de los protocolos de bioseguridad, y a nivel personal el autocuidado y cumplimiento del distanciamiento social han permitido que se supere la etapa inicial de la pandemia, donde hubo un confinamiento casi total. Los resultados en materia de crecimiento arrojan para los primeros tres trimestres de 2020, una caída de -8.1%, frente a un crecimiento de 3.3% en el año anterior.

Una de las repercusiones más significativas de la pandemia del Covid-19 ha sido en el mercado laboral, generando una significativa pérdida de empleos que se traduce pérdida de ingresos de los hogares, caída del consumo, situaciones de precariedad y vulnerabilidad en algunos hogares, aumentos en pobreza y desigualdad, presión en la informalidad, entre otros. Por ende, esta situación pone de presente la urgencia de enfrentar el tema, poniendo todo el foco y los esfuerzos del país en resolver este asunto pensando en soluciones inmediatas, pero principalmente en soluciones de fondo a un problema que más que coyuntural es estructural. Para hacer un correcto balance de lo sucedido en materia de empleo en Colombia, no se puede

dejar de mencionar que el deterioro del mercado laboral se viene presentando desde el 2015 (8,9% -TD) período a partir del cual la tasa de desempleo presenta una tendencia al alza y para el 2019 se ubicó en promedio en 10,5%. Durante el año 2020, el impacto más fuerte sucedió en el mes de abril de 2020, ya que este mes captura en su totalidad los efectos del aislamiento obligatorio preventivo donde se restringió por completo la movilidad de la población. En ese mes comparado con igual periodo en 2019, los ocupados a nivel nacional se redujeron en 5.371.000 personas, presentando una variación porcentual de -24,5%. Esta salida de personas de la categoría de ocupados es la más importante en la última década y representa una cuarta parte de la población ocupada que había en abril de 2019. La menor ocupación se dio principalmente en las 13 ciudades y áreas metropolitanas. Cabe destacar que desde ese mes se ha venido presentando una relativa mejoría en las cifras del mercado laboral, donde entre julio y agosto se dio la mayor corrección.

Para el mes de enero de 2021, la tasa de desempleo del total nacional fue 17,3%, lo que significó un aumento de 4,3 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (13,0%). La tasa global de participación se ubicó 60,1%, lo que representó una reducción de 2,4 puntos porcentuales frente a enero del 2020 (62,5%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 49,8%, presentando una disminución de 4,6 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2020 (54,4%).



Fuente: DANE

Lo anterior muestra el detrimento del sector empresarial en Colombia y como influencio la llegada del Covid 19 de una forma negativa en todas las esferas de la economía colombiana trayendo consigo perdida en la calidad de vida de los colombianos. Sin dejar de mencionar el cierre de ciertas empresas golpeadas por esta pandemia

Por otra parte el PIB del país se contrajo 6,8% en 2020 y 3,6% en el cuarto trimestre según el Dane

Dentro de las actividades económicas del país las cuatro que contribuyeron con comportamientos positivos y cerraron el año 2020 fueron: el sector agropecuario (2,8%), actividades financieras y de seguros (2,1%), actividades inmobiliarias (1,9%) y administración pública (1%).

Mientras las que cerraron el año 2020 con reportes negativos fueron: comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (-15,1%), construcción (27,7%) y explotación de minas y canteras (-15,7%), que sumadas aportaron -5,8 puntos porcentuales dentro del resultado general.

Por otro lado de acuerdo con cifras de la Encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET) que publica el DANE, en el primer trimestre de 2020 la producción industrial del Valle del Cauca presentó un leve crecimiento de 0,5% anual, comportamiento que contrastó con el del promedio nacional en el mismo periodo (-0,4%), impulsada por la demanda masiva de los hogares colombianos por alimentos manufacturados y primarios, así como productos de aseo personal y aseo del hogar, medicamentos y otros elementos propios de una cuarentena para todo el país.

Clases Industriales	Producción Real	Venta Real	Empleo
Total Valle	0,5	2,2	-0,5
Alimentos y bebidas	5,2	4,0	0,7
Maderas y muebles	-4,3	0,5	-0,1
Minerales no metálicos	-6,6	-11,5	-1,2
Papel e imprentas	-1,5	-2,5	-0,4
Productos Metálicos	-7,6	-0,7	-2,6
Resto de la industria	-5,7	-2,4	-3,0
Químicos, farmacéuticos, cauchos y plásticos	-0,6	4,9	4,2

Textiles, confecciones, calzado y cuero	-16,5	-7,8	-9,5
---	-------	------	------

Fuente: Encuesta mensual manufacturera con enfoque territorial (EMMET) DANE. Cálculos Banco de la República

A pesar de todo el panorama del sector productivo no es tan asolador para el Valle del Cauca para el año 2021, según analistas se espera un crecimiento y una reactivación económica positiva para el departamento.

Si bien no se conocen los resultados del PIB del Valle en el 2020, se estima que pudo haber caído 7 %. “Ese dato se debe confirmar con las próximas actualizaciones del Indicador Mensual de Actividad Económica, IIMAE, de la Universidad Javeriana - Cali”, dice Pavel Vidal profesor del Departamento de Economía de esa institución.

La mayor contracción del PIB ocurrió en el segundo trimestre (cayó 15,2 %), pero luego empezó a recortar la pérdida y en el cuarto trimestre mostró mejoría (bajó 6,3 %

Según expertos consultados coinciden en afirmar que el PIB mejorará su rumbo y en 2021 la economía regional crecerá entre 4,6 % y 6,0

Ahora solo queda esperar los avances del sector productivo para este año lo que jalonaría el desarrollo del país.

Aunque esta pandemia (COVID 19) afectó la economía de los países también nos enseñó otras alternativas de innovación empresarial. Según Carlos Andrés Pérez, director económico y de competitividad de la Cámara de Comercio de Cali, opina que la agricultura, la producción de alimentos, la construcción de vivienda, manufacturas ligeras y la prestación de servicios empresariales y personales a través de canales digitales serán los de mayor crecimiento y capacidad de generación de empleo en 2021.

De igual forma esta pandemia ha traído consigo implicaciones jurídicas que llevaron, primero a que el Ministerio de Salud y Protección Social dictara la Resolución 0380 del 10 de marzo, tomara en consideración el artículo 49 de la Constitución; los artículos 5 y 10 de la Ley 1751 de 2015 que regula el derecho fundamental a la salud. También hace referencia a la Ley 9 de 1979 o Código Sanitario, que dicta medidas sanitarias, así como las disposiciones necesarias para asegurar la adecuada situación de higiene y seguridad en todas las actividades, para asegurar su cumplimiento a través de las autoridades de salud;

el Decreto Único Reglamentario 780 de 2016 del Sector Salud y Protección Social, así como la sentencia de 6 de abril de 2000, radicación número 5397 de la sección primera del Consejo de Estado, acerca de la posibilidad de adoptar medidas preventivas, sancionatorias y de seguridad cuando se presentan situaciones de vulnerabilidad con la transmisión de enfermedades.

De igual forma el Ministerio de Protección Social emite la resolución 666 del 2020 donde expone el comportamiento de los actores de la sociedad durante la crisis sanitaria que es proteger a los trabajadores y empleadores y sus familias de los riesgos para la salud generadas por el coronavirus COVID-19; proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo; estimular la economía y el empleo, y por último sostener los puestos trabajo y los ingresos, con el propósito de respetar los derechos laborales, mitigar los impactos negativos y lograr una recuperación rápida y sostenida .

Quien no acate las recomendaciones del Ministerio de salud y protección social para impedir la introducción o la propagación de la epidemia podría incurrir en prisión de cuatro a ocho años tipo penal trayendo consigo opiniones divididas por la sociedad.

Se implementó también las penalizaciones monetarias por no cumplir con los protocolos de bioseguridad como: el uso de tapabocas, distanciamiento de dos metros entre personas, el salir a la calle en horarios que no corresponde regido por pico y cedula, transitar por las calles con permisos especiales entre otros.

Por otra parte la epidemia generó en el individuo un impacto psicosocial, porque el colombiano es un ser más sociable, trayendo consigo enfermedades y stress postraumático.

Debido al episodio endémico surge una dualidad entre la información científica y la información menos confiable ocasionada por el pánico de la sociedad, sin obviar las supuestas teorías de conspiración donde se decía que era un arma biológica y que no se podía confiar en los tratamientos médicos; basándose en remedios tradicionales o caseros.

Otro referente que marcó la sociedad con la llegada del COVID-19 fue el impacto en el mundo tecnológico cambiando la forma de interactuar con la sociedad lo que trajo consigo a las personas desaprender para aprender.

Gracias a esta calamidad empieza a fortalecerse la ciberseguridad especialmente para las organizaciones proteger sus datos. Se incrementa el telestudio, debido

al aislamiento las instituciones educativas implementan esta modalidad exigiendo la capacitación a todos tanto de alumnos, profesores y padres de familia para el manejo de dichas plataformas.

Aunque ya existía desde hace tiempo el teletrabajo este se acrecienta permitiéndole a las organizaciones que sus colaboradores trabajen desde casa, obteniendo resultados favorables.

Otra causal que fue originada por la pandemia fue la telemedicina, lo que le permitió a las personas ser atendidas desde sus casas para evitar el contacto físico y las aglomeraciones en los centros hospitalarios.

No debemos obviar el incremento de los E- commerce lo que llevó a la sociedad a creer y confiar en este tipo de compra y venta de bienes y servicios.

En conclusión podemos decir que el mundo tecnológico se favoreció con esta pandemia aportándole a la sociedad nuevas alternativas de desarrollo.

3.1 ENTORNO ECONÓMICO

Este entorno expone los agentes económicos agregados que afectan el desarrollo de la organización en el corto mediano y largo plazo para poder mantener los clientes, garantizar rentabilidad, generar ventas, establecer estrategias de atención al mercado entre otras.

Las variables más relevantes son:

- Producto Interno Bruto
- El nivel general de precios
- Tasa de desempleo
- Productividad
- Tasas de interés.
- Nivel general de deuda.
- Nivel de deuda del gobierno.
- Tasa de inflación.
- Perspectivas de inflación.
- Política monetaria.
- Evaluación de la agencia de calificación del país.
- Instituciones financieras y nivel de servicios

3.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Este entorno afecta directamente a la organización, ya que debido a los avances tecnológicos influyen sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden bienes y/o servicios.

Al haber tecnología se puede obtener nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios lo que implicaría para la organización mayor productividad y servicio para el cliente.

Algunas variables son:

- Realidad aumentada (AR)
- Realidad virtual (VR)
- Inteligencia artificial (IA)
- Internet de las cosas (IoT)
- Concienciación sobre ciberseguridad.
- Integración en la nube.
- Telemedicina
- Telemercadeo
- E-commerce

3.3 ENTORNO SOCIAL

El entorno social es aquel lugar donde los individuos se desarrollan en determinadas condiciones de vida; es decir su medio en el cual ellos interactúan como personas integras y a su vez comparten con un grupo a los cuales pertenecen

Las variables influyentes son:

- Condiciones de vida
- Condiciones de trabajo
- Nivel de ingresos,
- Nivel educativo
- Comunidad de la que forma parte

3.4 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Este entorno comprende el estudio estadístico de la población humana y la manera como se encuentra distribuida en una determinada región geográfica la demografía puede traer consigo consecuencias importantes para las empresas. Esos cambios pueden ser positivos o negativos y podrían afectar en el corto y en el largo plazo. Desde luego, los cambios en el entorno demográfico pueden darse a nivel nacional e internacional y pueden afectar tanto la estructura social, como económica de la población. Específicamente, esto impacta especialmente en la demanda

Entre sus variables tenemos:

- Edad
- Género
- Orientación sexual
- Tamaño de la familia
- Ciclo de vida familiar
- Religión
- Nacionalidad,
- Raza, entre otras

3.5 ENTORNO CULTURAL

Entendiéndose cultura como el conglomerado de todas aquellas formas, modelos o patrones tanto explícitos como implícitos; por medio de los cuales una sociedad está regulada por el comportamiento de los individuos que la conforman

Entre sus variables tenemos:

- El idioma
- Costumbres
- Tradiciones
- Creencias religiosas
- Las relaciones familiares

- La educación.

3.6 ENTORNO JURÍDICO

El entorno jurídico está compuesto por todas aquellas normas y leyes regidas por el estado como por ejemplo funciones de los entes del estado como contraloría, fiscalía entre otras dentro de su jurisdicción

Entre sus variables están:

- Derecho comercial
- Derecho tributario
- Derecho laboral
- Derecho penal
- Derecho ecológico
- Derecho administrativo

3.7 GUIA DE ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
• Recesión económica	A	X			
• Disminución del PIB en el 2020	A	X			
• Aumento en la tasa de desempleo	A		X		
• Resolución 666 del 2020	A		X		
• Facilidad en los préstamos bancarios	O				X
• Enfermedades y stress postraumático	A		X		
• Aumento de los E-commerce	O				X
• Fortalecimiento de la Ciberseguridad	O				X
• Ampliar el pago de impuestos	O			X	
• Aumento del teletrabajo	O			X	

3.8 EVALUACION INTEGRADA DEL ANALISIS EXTERNO

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
RECESIÓN ECONÓMICA	Al aumentar los costes de producción se encarecen los productos	El decrecimiento de la actividad <i>económica</i> durante un periodo de tiempo tiende a que la organización tenga pérdidas significativas	Es una AMENAZA porque esto ocasiona para la organización un recorte presupuestal generando disminución en el consumo y la inversión, mientras que el desempleo aumenta
DISMINUCIÓN DEL PIB EN EL 2020	Al disminuir el PIB hay un decrecimiento de la producción de bienes y servicios que ofrece la empresa	Conociendo que el PIB es una medida de valor que me indica el total de bienes y servicios finales producidos en un tiempo determinado de un país el cual disminuye por ende la compañía obtiene menores ingresos	Es una AMENAZA porque representa menos ingresos y menos utilidades para la compañía

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
AUMENTO EN LA TASA DE DESMPLEO	Al haber menos colaboradores en la organización menor es la producción de bienes y servicios para la misma	Una problemática que afecto la tasa de desempleo fue la llegada del Covid 19 ubicándose de un 13% en enero 2020 a un 17,3% para enero 2021	Para la compañía se convierte en una AMENAZA porque al disminuir los colaboradores disminuye la producción, disminuyendo así la utilidades de la organización
RESOLUCIÓN 666 DEL 2020 DEL MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Esta resolución trae para la organización un incremento en sus gastos operacionales	La resolución expone el comportamiento de los actores de la sociedad durante la crisis sanitaria que es proteger a los trabajadores y empleadores y sus familias de los riesgos para la salud generadas por el COVID 19proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo; estimular la economía y el empleo; así como también mantener los puestos de trabajo	Se convierte en una AMENAZA porque los empleadores para poder continuar con sus operaciones deben implementar los protocolos de bioseguridad y mantener los puestos de trabajo de sus colaboradores, a pesar de la disminución de sus ingresos

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
• ENFERMEDADES Y STRESS POSTRAUMATICO	La organización se ve afectada porque un colaborador que no se encuentre bien de salud no puede cumplir cabalmente con sus tareas o funciones	Estas enfermedades generadas por factores inherentes al desarrollo de las funciones de los colaboradores de la organización trae consigo desordenes psicosociales que pueden afectar su desarrollo en el mercado	Esta es una AMENAZA que impacta mucho la organización porque impide que el colaborador desarrolle toda su fuerza laboral, lo que hace que la compañía demore un poco más en lograr sus resultados
• FACILIDAD EN LOS PRESTAMOS BANCARIOS	Para que la organización este a flote y se mantenga en el mercado debe existir un punto de equilibrio entre sus ingresos y gastos y para ello la organización busca alternativas de liquidez	Con la llegada del Covid-19 el sector bancario y financiero brindan facilidad a los empresarios para que accedan a créditos para cumplir con sus compromisos y mantenerse en el mercado laboral durante esta crisis social	Se convierte en una OPORTUNIDAD porque los aportes de capital le permiten al empresario mantenerse en el mercado y a su vez poder obtener un crecimiento de su organización

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
AUMENTO DE LOS E-COMMERCE	Facilita a las organizaciones el desarrollo de operaciones de mercadeo como: ventas, servicio al cliente, gestión de cartera, gestión logística y en general, todo evento de tipo comercial e intercambio de información	Debido a los avances tecnológicos para facilitar las funciones desarrolladas por los colaboradores de las organizaciones se crea una herramienta que facilita el intercambio de productos y/o servicios usando redes computacionales.	Los e-commerce son una OPORTUNIDAD para la organización porque disminuyen gastos en el desarrollo sus operaciones y distribución de sus bienes y/o servicios
FORTALECIMIENTO DE LA CIBERSEGURIDAD	Toda las organizaciones necesitan tener segura la información que manejan dentro de ellas para así poder ejercer sus funciones	El crecimiento tecnológico y empresarial ha llevado a las organizaciones a proteger sus sistemas informáticos como medida preventiva de protección, pero también de contar con las herramientas necesarias para reaccionar de forma adecuada en el caso de cualquier ataque malicioso de la información. Lo que ha ido creciendo exponencialmente	La ciberseguridad es una OPORTUNIDAD para las compañías porque en cualquier eventualidad su información estará segura

VARIABLES CLAVES	RELACION CON EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
AMPLAR EL PERIODO PARA EL PAGO DE IMPUESTOS	El pago oportuno de impuestos permite a las organizaciones seguir ejerciendo sus funciones en el mercado laboral	Durante la crisis pandémica (Covid-19) el gobierno Colombiano cedió plazo para el pago de impuestos lo que alivio un poco a las compañías para que pudieran cumplir con sus obligaciones económicas sin ningún problema	Para las organizaciones este lapso de tiempo es una OPORTUNIDAD para que las organizaciones tengan liquidez para sanear sus compromisos económicos y conservar sus compañías.
AUMENTO DEL TELETRABAJO	Las organizaciones que desarrollan funciones administrativas se pueden desarrollar desde casa.	El teletrabajo como forma de trabajo a distancia, en la cual el empleado desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa brindando beneficios al empleador y colaborador. Lo que con el tiempo ira creciendo por el medio	Esta variable es una OPORTUNIDAD para la organización, porque ayuda a recortar su presupuesto y a su vez a largo plazo contribuye al medio ambiente.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR METALMECÁNICO

Desde tiempos antiguos el hombre ha tenido relación con el metal convirtiéndose este en un factor de supervivencia y desarrollo del mismo

El sector metalmecánico se ha convertido en un eje fundamental para el desarrollo de la economía ofreciendo nuevos empleos, la creación de nuevas empresas y la evolución tecnológica de ciertas empresas. Permitiéndole avanzar en su crecimiento organizacional.

El desarrollo de la metalmecánica comenzó con la creación de la industria y desde allí se generó todo el avance en cuanto a materiales, maquinaria, sistemas de producción entre otros. La industrialización implicó la mecanización de los procesos de manufactura y una mayor importancia dentro de la economía en su totalidad.

En 1913, Henry Ford puso en marcha métodos de fabricación en serie en sus fábricas de automóviles. Desde tiempos muy remotos el hombre ha trabajado metales, desarrollando materiales y herramientas, que han marcado el progreso de los pueblos.

En la actualidad, la industria metalmecánica afronta el desafío de adecuarse a las exigencias del mundo

Los diferentes sectores económicos del país se encuentran agrupados de acuerdo a sus características y se clasifican según los procesos de producción objeto de las mismas.

La economía clásica define tres sectores básicos a saber:

- **Sector Primario:** El cual no incluye procesos de transformación.
- **Sector Secundario:** Es el que incorpora transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías
- **Sector Terciario:** Es aquel que agrupa las organizaciones que tienen que ver con la comercialización de bienes y servicios

En Colombia dentro de la clasificación del sector productivo denominado como primario se encuentra la industria metalmecánica, la cual ha sido eje fundamental en el desarrollo y consolidación de otros sectores de la economía, como son: la construcción, la industria automotriz, la fabricación de electrodomésticos y maquinaria, entre otros sectores que demandan insumos de acero y hierro.

El sector metalmecánico en Colombia es el más productivo para la industria en y ha logrado fortalecerse como una cadena exportadora, según dio a conocer recientemente la Cámara de la Cadena Metalmecánica y Astillera de Colombia, Fedemetal, adscrita a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Esta industria que se encarga de transformar el acero en bienes que van desde laminados, tuberías, estructuras metálicas y alambres, hasta maquinaria industrial como ascensores y calderas.

Actualmente existen más de 680 empresas dedicadas al sector metalmecánico a lo largo de la cadena manufacturera.

La industria metalmecánica comprende una amplia gama de productos que van desde las formas básicas de metal hasta la fabricación de manufacturas y maquinarias complejas. Esta industria se basa en el desarrollo de metales y/o aleaciones a partir de minerales, convirtiéndose en un sector importante para la economía de los países que la desarrollan. El dinamismo de esta industria, no solo se caracteriza por incorporar valor agregado, si no por vincular conocimiento y tecnología; así como por generar eslabonamientos productivos con otros sectores de la economía como la construcción, la industria automotriz y manufacturera. El acero y el hierro son insumos básicos para la utilización en bienes de capital productivo en este sector

Hoy en día este sector se ha ganado un espacio de mucha importancia por su gran potencial para satisfacer la creciente demanda mundial de sus productos, lo que ha impulsado a que un gran número de empresas sean certificadas con normas ISO y QS.

Todo esto permite que los empresarios ganen dominio del mercado colombiano, suficiente trayectoria en el mercado de Latinoamérica y sobre todo experiencia en comercio internacional, lo cual permite flexibilidad debido a los costos de inversión competitivos.

El sector metalmecánico ha tenido un crecimiento importante en la economía de nuestro país el cual comenzó a principios del año 2017, trayendo consigo un punto de inflexión favorable para la industria metalmecánica permitiendo la restauración productiva y un alza moderada en los precios del mercado del acero.

Según cifras de ALACERO Colombia es el sexto país de Latinoamérica en la producción de acero bruto cerrando el 2018 con una cantidad producida de 1.098 miles de toneladas

América Latina: Producción de Acero Crudo por países (miles de toneladas) 2014-2018

PAIS	2014	2015	2016	2017	2018
Brasil	33.897	33.256	31.275	34.365	35.209
México	18.930	18.228	18.811	19.924	20.694
Argentina	5.484	5.028	4.126	4.624	5.458
Perú	1.078	1.082	1.168	1.207	1.240
Chile	1.118	1.358	1.272	1.253	1.157
Colombia	1.079	1.112	1.153	1.158	1.098
Ecuador	667	720	576	561	583
Guatemala	395	403	314	294	300
Cuba	256	284	244	221	225
Venezuela	1.485	1.345	553	444	173
Salvador	121	124	100	96	99
Uruguay	94	97	61	58	60
Otros	638	639	70	24	25

FUENTE: ALACERO. Elaboración Cámara de Comercio del Cauca

EE.UU., Ecuador y China, son los principales países de destino de las exportaciones del sector metalúrgico en Colombia

Principales países de destino de exportaciones metalmecánicas de Colombia (USD millones)

EE.UU	458
ECUADOR	197
CHINA	158
PERU	101
MEXICO	91
PANAMA	49
COREA	49
CHILE	46
BRASIL	45
REP DOMINICANA	38
VENEZUELA	35
GUATEMALA	35
CANADA	30
BOLIVIA	25
COSTA RICA	25
HONDURAS	21
ARGENTINA	20
SALVADOR	16
PUERTO RICO	16
TAIWAN	13

FUENTE: ALACERO. Elaboración Cámara de Comercio del Cauca

4.1 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR METALMECANICO

4.1.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes está basado en la capacidad que tienen estos para obtener mejores precios y condiciones de los productos o servicios requeridos.

El sector metalmecánico está marcado por:

- El poder de negociación de los clientes en el sector metalmecánico está diferenciado por el alto crecimiento de organizaciones las cuales son adaptadas y modificadas por las necesidades de los consumidores. Estos exigen al mercado excelente calidad del producto, tiempos de entrega favorable, buen precio y servicio post-venta.
- La cadena productiva de la metalmecánica se integra con otros sectores como son: oficina y hogar, ferretería, herramientas, productos de aluminio, envases metálicos, muebles metálicos; maquinaria primaria, maquinaria para los sectores de alimentos, minería, agropecuaria, petroquímica, metalurgia, construcción, entre otros. De esta clasificación cada una por medio del abastecimiento de materias primas y porque es un generador de artículos para numerosas industria cada organización que prestan el servicio se especializa en un subsector, lo que hace que sean limitadas para poder competir y permanecer en el mercado de acuerdo a las exigencias por el cliente
- Otro factor a destacar de los clientes que hacen que el mercado sea favorable para ellos en que están organizados y se encuentran regulados y registrados por entidades privadas y estatales sin obviar las asociaciones gremiales de cada subsector. En Colombia el sector metalmecánico se encuentra regulado por: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, las Cámaras de Comercio, la Superintendencia de Industria y Comercio SIC y el Ministerio Comercio, Industria y Turismo

4.1.2 Poder de negociación de los proveedores

En este caso la capacidad de influencia está determinada por el poder de los proveedores para imponer precios más altos, tamaños de los pedidos, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad.

En Colombia existen una gran cantidad de proveedores de aceros los cuales imponen condiciones para el sector metalmecánico, pero se encuentran organizados para poder establecer acuerdo para la comercialización de sus productos.

Entre las más grandes están: Acerías Paz del Río, Gerdau Diaco, Sidenal, Sidoc y Ternium, que representan el 100% de la industria siderúrgica de Colombia sin obviar los intermediarios que existen para su comercialización.

El sector metalmecánico se encuentra regulado por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y otras agremiaciones que hacen que en el sector haya una competencia leal.

El sector metalmecánico tiene como su principal materia prima los productos ferrosos, adaptándose a las condiciones de negociación de los proveedores.

4.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Una organización para entrar al mercado a competir debe ver la viabilidad que tiene.

En el sector metalmecánico existen condiciones que hacen difícil a nuevas organizaciones entrar en el sector como son:

- El alto costo de la maquinaria
- El pago de productos y/o servicios por parte del cliente varía de 30 hasta 120 días, lo que hace que las organizaciones tengan un respaldo financiero sólido.
- El aumento de talleres pequeños con tecnología menos avanzada pero que prestan el mismo servicio abaratando los costos de producción.
- La alta exigencia de reglamentaciones exigidas por el gobierno.

- La compra constante de herramientas de corte e insumos para la producción, haciendo que se tenga un flujo de caja menor sólido debido que muchos insumos se compran de contado.
- No existe una estandarización de precios por los productos y/o servicios prestados los cuales son en su mayoría impuestos por las empresas clientes

4.1.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

En el mercado o segmento no es atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto.

Para la industria metalmecánica ha sido de gran impacto los productos sustitos lo que abarata los costos de producción.

Entre lo más característico tenemos:

- El reemplazo de polímeros por acero los cuales cumplen la misma función dentro de la industria metalmecánica

La industria del plástico ha sido ejemplo de ello porque Colombia cuenta con un arancel del 0% para las exportaciones de productos plásticos hacia países como Estados Unidos, Brasil, México, Perú, Ecuador y Chile. Lo que hace que sea menos favorable para los nuevos entrantes. Debemos tener presente que la producción del plástico con relación al acero es mucho más económica.

Existen una diferencia grande entre el plástico y el acero como son:

- El plástico tiene mayor estabilidad dimensional por el coeficiente de dilatación térmica.
- Respecto del metal, el plástico tiene menos rigidez y mayor elasticidad.
- Producen una pequeña dilatación del material por la absorción de la humedad.
- Tienen un coeficiente de dilatación térmica 20 veces mayor que los metales.

- Los plásticos disipan menos calor, por lo que hay que tener cuidado con el sobrecalentamiento.
- Bajas temperaturas de fusión y reblandecimiento.
- Otro factor influyente es la presencia del acero hindú en Colombia porque es mucho más económico que el nacional, la gran diferenciación es que el acero hindú es de menor calidad que el que se produce en Colombia

4.1.5. Rivalidad entre los competidores

Este factor proporciona a la organización la información necesaria para tomar las mejores decisiones para posicionarse en el mercado.

El sector metalmecánico se ha vuelto poco atractivo ante los nuevos entrantes por ende las organizaciones que se encuentran establecidas deben emplear estrategias que generen un mayor impacto tanto social como laboral que ayuden a conservar a las empresas clientes.

Como estrategias tendríamos:

- Mejor calidad del producto y/o servicio
- Mejor servicio posventa
- Mejor tecnología
- Diversificación de productos y/o servicios
- Relaciones interpersonales entre empresa/compradores y empresa/proveedores

5. BENCHMARKING

El mundo ofrece retos y cambios constantes donde las organizaciones se ven inmersas y deben ajustarse al medio para sobrevivir, para ello existen herramientas las cuales son adaptadas e implementadas de acuerdo a sus necesidades.

Una herramienta muy práctica es el ***Benchmarking*** siendo este un método para mejorar prácticas empresariales por comparación. Usualmente esta medición se realiza con organizaciones que son competencia para la compañía.

Para llevar a cabo un benchmarking con buenos resultados debemos tener claro y seguir los siguientes pasos:

- Determinar a que se le va a hacer benchmarking
- Formar un equipo de benchmarking
- Identificar los socios del benchmarking
- Recopilar y analizar la información de benchmarking
- Actuar

5.1 EMPRESAS A COMPARAR

Para realizar benchmarking tomaremos tres empresas del sector metalmecánico como son:

- Talleres Payan & Cía.
- Metalmecánicas Lucena
- Metalmecánicas JAN

5.1.1 TALLERES PAYAN & CIA

En 1969 inició actividades en Cali, Colombia, una empresa familiar denominada Payán & Cía. Ltda.

El deseo de crear empresa y ser motor de desarrollo, llevó a sus directivos a desarrollar una organización de servicios industriales, que con tenacidad, fortaleza y con una gran visión la llevaron a ser la industria de mayor reconocimiento y prestigio entre las empresas del sector metalmecánico del sur occidente colombiano.

Nuestro objetivo es ser una empresa líder, diferenciada por nuestras fortalezas en ingeniería; conformada por profesionales convencidos y comprometidos que buscan superar nuevos desafíos. Esto se logra porque contamos con un capital humano motivado con formación dirigida a la solución de los problemas industriales en busca de una mayor proximidad con nuestros socios comerciales logrando identificar y superar sus expectativas en forma particularizada y diferenciada

Talleres Payan & Cía. es especialista en la fabricación de Piñones, ejes, rodillos, bombas, tamices, troqueles planos y circulares, de embotado, de sellado, y de embutido, de acuerdo con los requerimientos de cada cliente.

Haciendo parte del parque industrial, entre los cuales se encuentran: tornos, fresadoras, cepillo puente, alentadora, taladro radial, taladro vertical, rectificadora plana, rectificadora cilíndrica, soldadores eléctricos, equipos para rectificar en torno, compresores de aire, enderezador de alambre, generadora de engranajes, equipos de sandblasting y pintura industrial.

Dispone de equipos de seguimiento y medición, calibradores, micrómetros, durómetros, todos, debidamente controlados por sus laboratorio de Metrología.

Cuenta con tecnología CAD – CAM – CAE, tornos CNC, centros de mecanizado vertical con cuarto eje multiplicador de velocidades de hasta 80.000 RPM. Estos equipos son programados y manejados por software

Mastercam, para alcanzar la optimización de producción y satisfacción de sus clientes.

5.1.2 METALMECÁNICAS LUCENA

Somos una empresa Vallecaucana, ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, fundada el 14 de marzo del año 1985, conformada por una sociedad familiar. Estamos dedicados a la fabricación de piezas en serie para las industrias azucarera, papelera, petrolera, litográfica, de autopartes, motopartes, de mobiliarios para oficina y hogar, y fabricación de accesorios para montaje de fachadas en vidrio, distinguiéndonos por la excelente calidad de nuestros productos, basada en la más reciente tecnología en tornos y centros de mecanizado CNC, lo que nos ha posicionado como líderes y pioneros en la región.

Fabricamos bajo planos y especificaciones y reparamos piezas de maquinaria industrial. Igualmente, fabricamos piezas en serie, con la garantía de un servicio de excelente calidad.

En Metalmecánica Lucena contamos con la más alta tecnología y personal especializado, para ofrecer a nuestros clientes la máxima calidad en el mercado.

Metalmecánicas Lucena fabrica piezas mecánicas de precisión en serie. Cuenta con tornos CNC Mazak Nexus 200, 150 y 100 y Centro de mecanizado Miltronic, Dispositivos de control y precisión (CAD-CAM)

También dispone de soldadura y recubrimientos con tecnología manual semiautomática Mig y Tig, realizando recubrimientos especiales con polímeros avanzados. Diseño y elaboración de proyectos específicos en el área de fabricaciones metálicas.

Metalmecánica Lucena está orientada hacia la producción en serie de componentes metalmecánicos para el sector industrial, dando a nuestros clientes cumplimiento de sus requisitos de calidad, cantidad, tiempo de entrega y atención oportuna a las situaciones imprevistas.

Los operarios reciben formación y capacitación continuas, de acuerdo con los cambios y avances técnicos y tecnológicos para ofrecer siempre soluciones óptimas a sus necesidades.

5.1.3 METALMECÁNICAS JAN

Es una compañía especializada en la fabricación de partes del área industrial, agrícola y automotriz. Fundada hace 25 años en la ciudad de Cali, periodo durante el cual han ganado el reconocimiento dentro del gremio metalmecánico por su seriedad y responsabilidad al atender a sus clientes.

Tiene como prioridad el brindarle toda la capacidad profesional, seriedad, calidad y cumplimiento que requiere el trabajo y las perspectivas de su empresa ya que cuenta con los recursos necesarios y el personal calificado de gran experiencia y seriedad.

Son fabricantes de piñones rectos, helicoidales, cónicos, sinfín y coronas, ejes, pines, impulsores, rotores, caracoles, moldes, matrices, boquillas, camisas, bujes, platos, ruedas, bielas. Todo en fundiciones, tuercas y tornillos especiales. Piezas para todo tipo de maquinaria agrícola, industrial y automotor

Realiza mantenimiento a: Motores, bombas Reductores Plantas Calderas, molinos Maquinaria en general, Montajes estructurales, Soldaduras especiales y todo en inoxidables

Cuenta con modernos equipos que permiten brindar a las empresas clientes agilidad y óptimos resultados en sus requerimientos. Entre los que destacan: Tornos hasta 4.5 metros de distancia entre puntos y 1.70 metros de volteo, mandriladora, Fresas: Vertical y Universal , Taladro radial, rectificadora plana y cilíndrica, prensa hidráulica de 65 toneladas de capacidad, Centros de mecanizado, tornos CNC, cortadora, dobladora, roladora y pantógrafo CNC

5.2 FACTORES DE ÉXITO

Entendiendo como factores de éxitos aquellas actividades y capacidades que son importantes para que una empresa tenga éxito en su mercado. Los factores que apoyan el proceso de planificación pueden ser catalogados en dos tipos; los que se relacionan con la planeación estratégica y los que se aplican a la planeación operativa.

En este caso de estudio los factores de éxito que evaluaremos serán:

- **CUMPLIMIENTO**

Toda organización en el desarrollo de sus funciones se sostiene por la fidelización de sus clientes, un factor importante es satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible lo que genera valor agregado a los bienes y/o servicios ofrecidos. Por eso es importante tener capacidad de respuesta frente a los requerimientos exigidos por el cliente.

- **CALIDAD DEL SERVICIO**

Para poder competir en un mercado altamente competitivo se debe ofrecer servicios de calidad lo que genera un impacto positivo sobrepasando las expectativas o necesidades que el cliente tiene respecto al servicio. Por eso es importante que la atención ofrecida al cliente se presente con calidad humana y de servicio, rápida y eficaz. A fin de que la percepción sea un trato amable, respetuoso generando confianza y fidelidad por parte del cliente.

- **TECNOLOGÍA**

Un recurso importante dentro de las organizaciones para lograr permanencia en el mercado es disponer con la tecnología necesaria para el desarrollo de sus funciones las cuales le ayudan a replantear e integrar

sus procesos, reducir costos, mejorar las comunicaciones entre los clientes y la empresa. Todo esto responde con mayor efectividad las exigencias del mercado

- **CALIDAD DEL PRODUCTO**

Entendiendo la calidad del producto como la percepción que el cliente tiene frente al bien y/o servicio ofrecido los cuales tienen atributos y diseños adecuados para cumplir con las expectativas del cliente.

- **CONOCIMIENTO DEL MERCADO**

El conocer el mercado trae consigo la capacidad de analizar y sintetizar su estructura, sus características y sus condicionantes para que las organizaciones adecuen sus productos y/o servicios a las necesidades del consumidor y poder de una forma más efectiva tomar decisiones de marketing de acuerdo a su estructura y funcionamiento

El conocer el mercado genera un impacto que ayuda a la organización a perdurar en el tiempo estando preparada para el cambio.

- **PUBLICIDAD**

Las organizaciones eventualmente necesitan ser reconocidas por su actividad y desempeño en el mercado, para ello se valen de medios publicitarios que ayudan a posicionar su marca. En el sector metalmecánico la publicidad está basada más en los referidos o voz a voz los cuales crean lazos de familiaridad y confiabilidad entre los clientes y la empresa. Sin obviar la que este tipo de organizaciones están todo el tiempo en la consecución de nuevos clientes.

- **UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Aunque en muchas ocasiones se obvie la ubicación geográfica, en este tipo de mercados es bastante importante porque facilita la inmediatez o velocidad de respuesta para el cliente.

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá

de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

- **OBJETIVOS CLAROS**

Conocer el norte o la dirección hacia dónde va encaminada la organización es bastante influyente porque este factor muestra que tan claros y viables son los objetivos de la organización, permitiéndole evaluarse y tomar las decisiones correctas en el momento oportuno para la compañía. Por eso es importante que estos objetivos sean claros medibles y cuantificables en el tiempo.

- **SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Una compañía constantemente se ve obligada a organizar una serie de elementos interrelacionados entre sí para cumplir con un objetivo específico lo que le ayuda a surgir en el mundo empresarial. Entre los procesos que podemos sistematizar están los administrativos, producción, personal, contable-financiero y mercadeo. Para el estudio del sector metalmecánico nos centraremos en el área de producción.

- **COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Para que la compañía tenga buenos resultados debe existir una comunicación clara de forma directa y que no dé lugar a confusiones o malos entendidos buscando que la persona que recibe el mensaje procese la información en términos que pueda entender y dar retroalimentación sobre el mensaje recibido

Dentro de la organización la información debe ser veraz y confiable para poder tener claro a donde se quiere llegar y así alcanzar el objetivo.

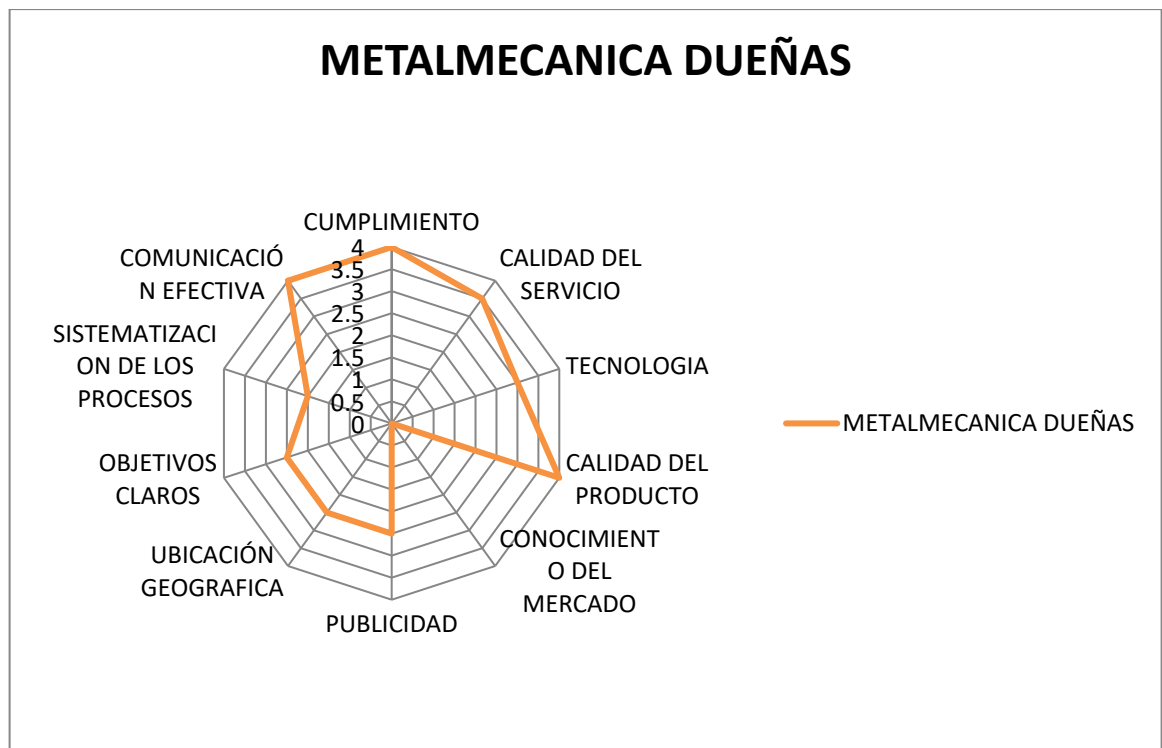
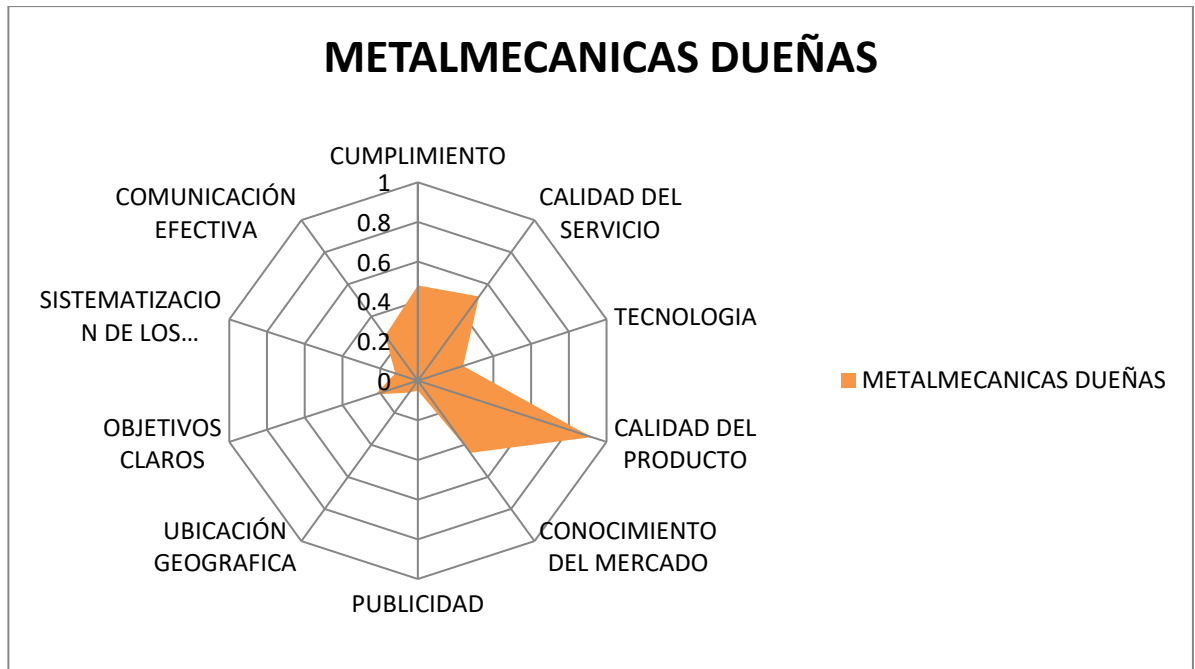
5.2.1

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		METALMECANICA DUEÑAS		TALLERES PAYAN & CIA		METALMECANICA LUCENA		METALMECANICA JAN	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
CUMPLIMIENTO	12%	0.12	4.0	0.48	4.0	0.48	3.5	0.42	3.0	0.36
CALIDAD DEL SERVICIO	15%	0.15	3.5	0.525	4.0	0.60	4.0	0.60	3.5	0.525
TECNOLOGIA	8%	0.08	3.0	0.24	4.0	0.32	3.5	0.28	3.5	0.28
CALIDAD DEL PRODUCTO	23%	0.23	4.0	0.92	4.0	0.92	3.5	0.805	3.0	0.69
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	15%	0.15	3.0	0.45	4.0	0.60	3.5	0.525	3.5	0.525
PUBLICIDAD	2%	0.02	2.5	0.05	3.5	0.07	3.0	0.06	2.0	0.04
UBICACIÓN GEOGRAFICA	3%	0.03	2.5	0.075	4.0	0.12	2.5	0.075	2.5	0.075
OBJETIVOS CLAROS	9%	0.09	2.5	0.225	4.0	0.36	3.5	0.315	3.5	0.315
SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS	6%	0.06	2.0	0.12	3.5	0.21	3.0	0.18	3.0	0.18
COMUNICACIÓN EFECTIVA	7%	0.07	4.0	0.28	3.5	0.245	3.0	0.21	3.0	0.21
TOTAL	100%	1.00		3.365		3.925		3.47		3.2

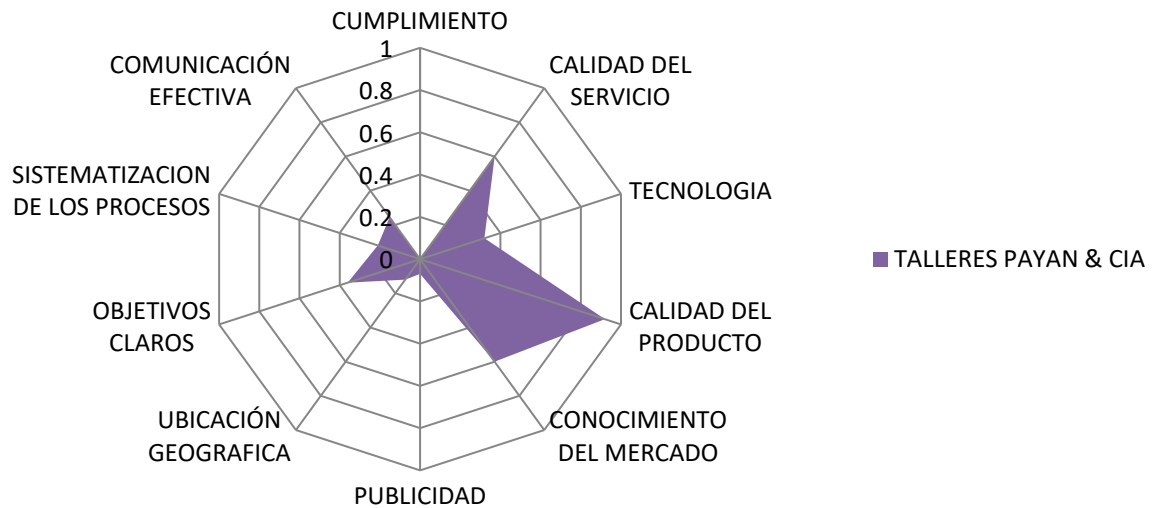
5.2.2 ANALISIS DE PERFIL COMPETITIVO

- La organización con mejor desempeño es Talleres Payan & Cía. con un valor sopesado del 3,925, mientras la compañía con menor desempeño es Metalmecánicas Jan con valor sopesado del 3,2 y Metalmecánicas Dueñas está en el segundo lugar con el 3,365.
- Metalmecánicas Dueñas por ser una compañía relativamente nueva en el mercado se encuentra bien posicionada con respecto a Talleres Payan & Cia sabiendo que esta organización tiene más tiempo en el mercado.
- Metalmecánicas Dueñas cuenta con una calidad del producto muy buena con un valor sopesado del 0.92 igualándolo con Talleres Payán y por encima de metalmecánicas Lucena y Metalmecánicas Jan con un valor sopesado del 0.805 y 0.69 respectivamente.
- La calidad del servicio es el segundo factor clave de éxito para Metalmecánicas Dueñas con un valor sopesado del 0.525 después de Talleres Payan que está con el 0.60, lo que indica que este factor es importante para permanecer en el mercado.
- El cumplimiento y el conocimiento del mercado para Metalmecánicas Dueñas son su fortaleza lo que le contribuye a posicionarse en el mercado, mientras que su debilidad está en la sistematización de los procesos y tener los objetivos claros.

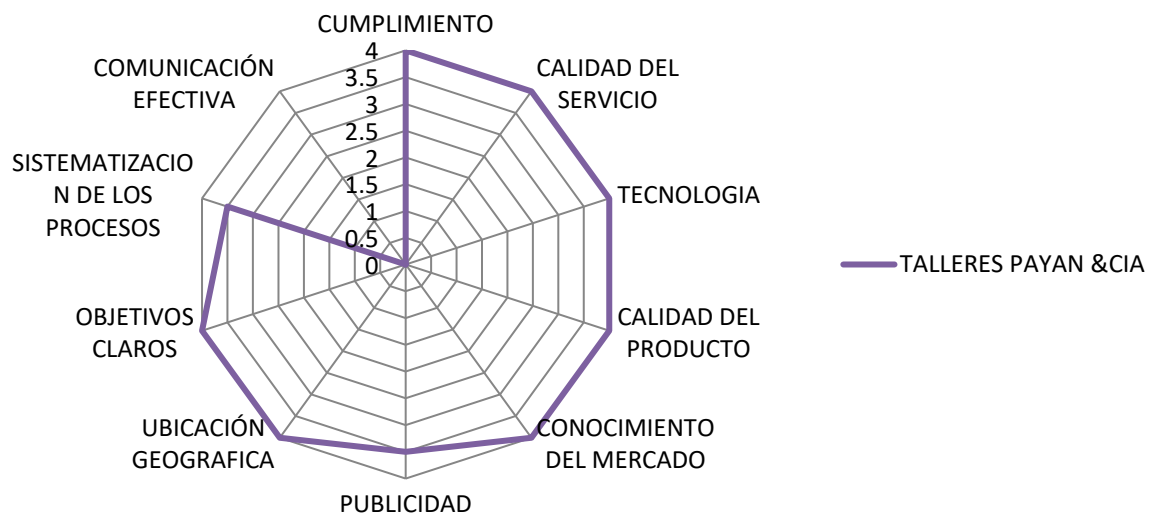
5.2.3 RADAR DE PERFIL COMPETITIVO



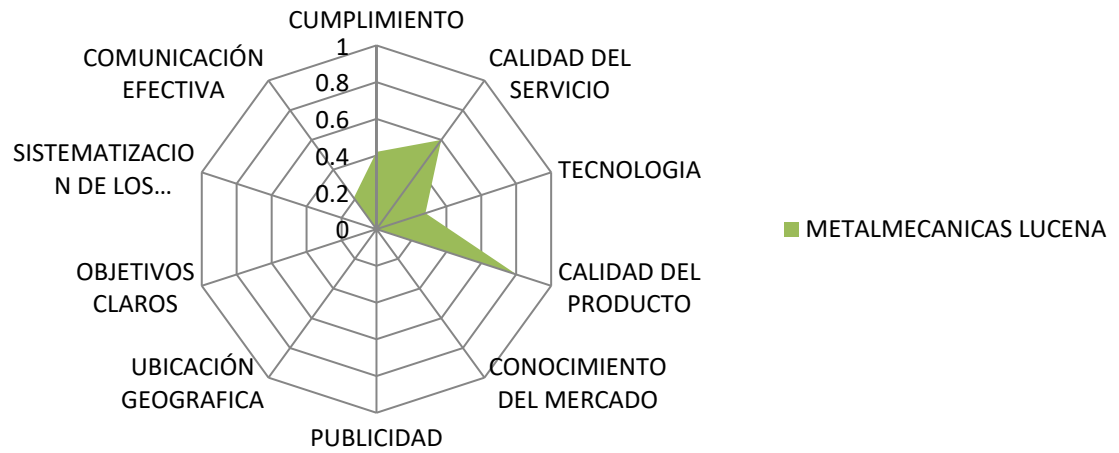
TALLERES PAYAN & CIA



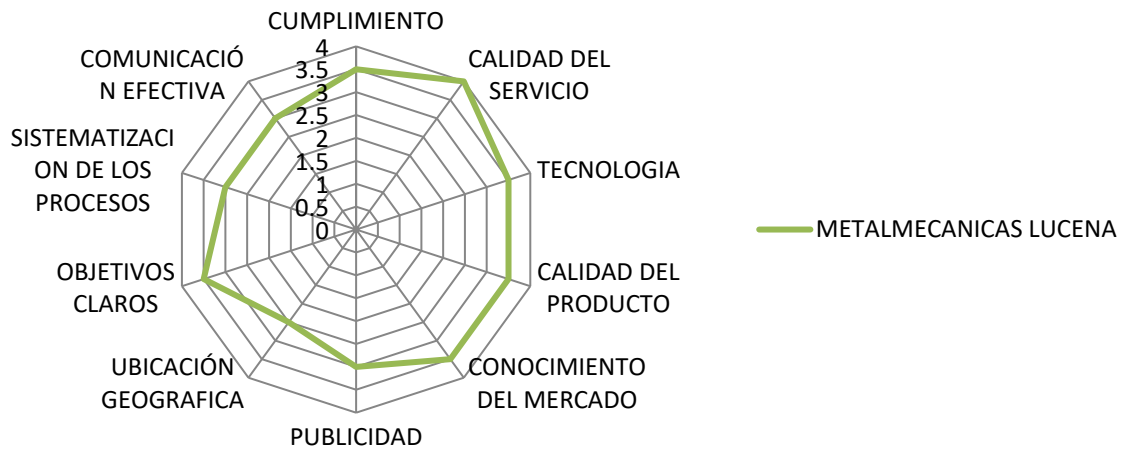
TALLERES PAYAN & CIA



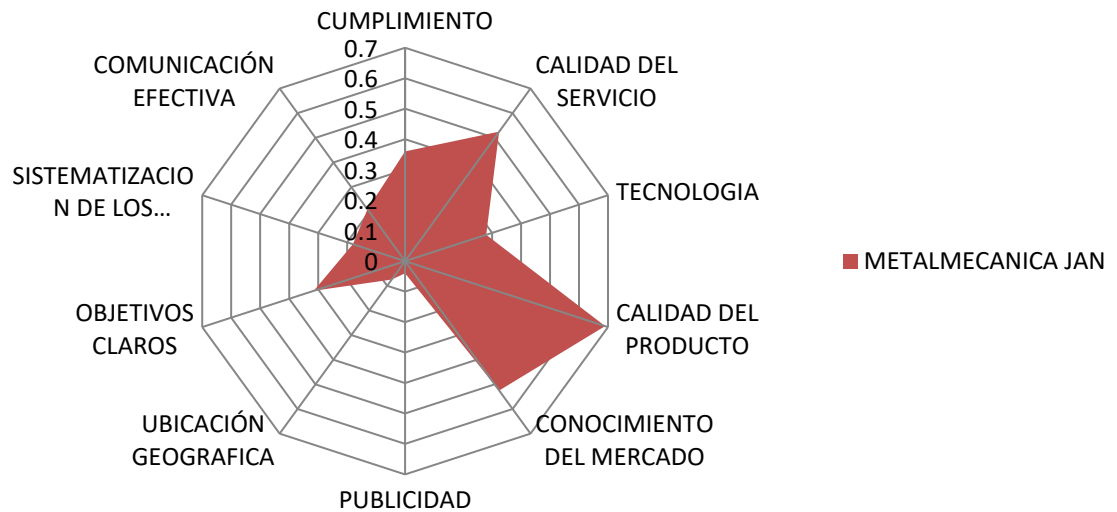
METALMECANICAS LUCENA



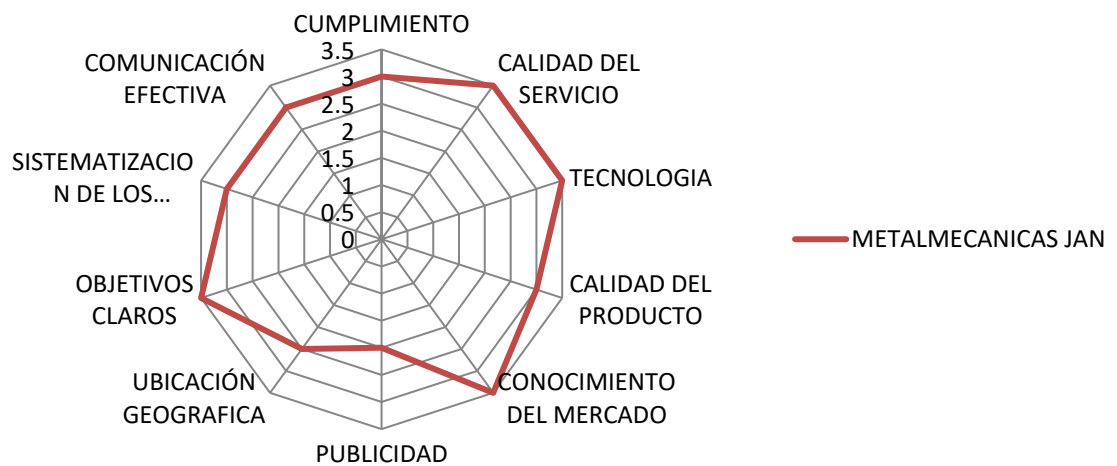
METALMECANICAS LUCENA



METALMECANICA JAN



METALMECANICAS JAN



6 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis situacional interno nos muestra el estado de la organización en el entorno en el que opera.

En nuestro caso nos centraremos en el A.S.I. de Metalmecánicas Dueñas y así poder evaluar su comportamiento dentro del entorno del sector metalmecánico.

Par llevar a cabo este estudio dividiremos las áreas así:

- Proceso Administrativo
- Gestión personal
- Mercadeo y ventas
- Operaciones o producción
- Contable y financiera

6.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Metalmecánicas Dueñas por ser una Microempresa nueva y nacida de un joven emprendedor ha venido desarrollando operaciones en el mercado obteniendo un nivel de crecimiento muy elevado

- La compañía cuenta con una documentación organizada en archivos por carpetas de año a año y designadas por cartera, facturación, actas, contratos, entre otros
- Para seguridad de la información dispone de un backup y google drive lo que lleva a tener la información segura por si se presenta algún problema informático que implique la pérdida de archivos y estos puedan ser recuperados.
- Dentro de la organización no existe un modelo de planeación definido que ayude a tomar las decisiones pertinentes; sino; que estas se hacen por las factores que se van presentando en el transcurso del día y de una manera empírica lo que puede generar en algún momento incertidumbre.

EMPRESA: METALMECÁNICAS DUEÑA
AREA DE GESTIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
• Documentación organizada	F			X	
• Seguridad de la información	F			X	
• Modelo de planeación	D	X			

6.2 GESTION PERSONAL

Para que una organización tenga éxito en el mercado debe tener una estructura sólida en su talento humano. Para Metalmecánicas Dueñas este factor ha sido crucial e importante lo que le ha ayudado en su desarrollo de las actividades teniendo buenos resultados.

Para evaluar el proceso de gestión de personal es indispensable saber cómo Metalmecánicas Dueñas se encuentra estructurada y para ello lo dividiremos así:

- **PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Para el proceso de contratación de personal se basa en un sistema de referidos lo que hace que se tenga mano de obra calificada que cumpla con las expectativas de la organización y se evalúa al personal de acuerdo a su desempeño por las tareas asignadas.

Se tiene una estandarización de los puestos de trabajo pero esta no está consignada en ningún documento

- **REMUNERACIÓN DEL EMPLEADO Y ADMINISTRACIÓN DE BENEFICIOS.**

Metalmecánicas Dueñas por ser una organización altamente competitiva en el sector ha ajustado los salarios de sus empleados de acuerdo a un porcentaje un poco más elevado por lo que ofrece el sector y otra clase de incentivos como: celebración de cumpleaños de sus empleados, fechas especiales entre otras.

Sus empleados cuentan con las prestaciones exigidas por la ley colombiana.

- **GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.**

No cuenta con un programa establecido para capacitar y evaluar a sus empleados. De igual forma se desconoce el rendimiento de la organización.

- **RELACIONES LABORALES.**

Actualmente Metalmecánicas Dueñas cuenta con el reglamento Interno lo que lleva a poner orden y disciplina dentro de la organización.

En la compañía existe una relación favorable entre empleados y empresa donde el empleado es escuchado, valorado y respetado como ser integral. Lo que hace que su clima laboral sea agradable.

La empresa no cuenta con el Sistema de gestión Seguridad y Salud en el trabajo (SG - S.S.T).

EMPRESA: METALMECÁNICAS DUEÑAS

AREA DE GESTIÓN: GESTION PERSONAL

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
• Contratación de personal calificado	F			X	
• Estandarización de puestos de trabajo	D		X		
• Salarios e Incentivos	F			X	
• Programas de capacitación y evaluación del personal	D	X			
• Clima laboral agradable	F			X	
• Reglamento interno de trabajo establecido	F			X	
• Sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo (SG-SSST)	D		X		

6.3 MERCADEO Y VENTAS

- La organización conoce perfectamente el mercado convirtiéndola en una ventaja competitiva frente a su competencia.
- Existe una asesoría adecuada a la hora de prestar el servicio ofreciendo soluciones a dudas que pueden surgirle a los clientes
- Metalmecánicas Dueñas cuenta con un servicio de posventa lo que le ayuda a garantizar la fidelidad de los clientes
- Un factor que influye y en ocasiones se pasa por alto es que debido a que esta función la hace el dueño propietario no dispone del tiempo necesario para dedicarle tiempo completo a las ventas y visitación de clientes para fortalecer las relaciones comerciales.

EMPRESA: METALMECÁNICAS DUEÑAS

AREA DE GESTIÓN: MERCADEO Y VENTAS

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
• Conocimiento del mercado	F			X	
• Asesoría al cliente	F			X	
• Servicio Posventa	F			X	
• Relaciones comerciales	D	X			
• Consecución de nuevos clientes	D		X		

6.4 OPERACIONES O PRODUCCIÓN

- La organización cuenta con un formato de órdenes de trabajo con planos lo que facilita su ejecución
- Se tiene la maquinaria y tecnología adecuada para cumplir con las expectativas de los clientes ofreciéndoles productos de buena calidad
- Por la alta exigencia del mercado se cuenta con un personal capacitado para sus labores
- La calidad del producto la hace la persona responsable del proceso lo que hace que se pase por alto en ocasiones algún elemento.
- Al no estar el dueño en la planta de producción los operarios paran sus labores cuando tienen dudas al respecto.

EMPRESA: METALMECÁNICAS DUEÑAS

AREA DE GESTIÓN: OPERACIONES O PRODUCCIÓN

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
• Formato de órdenes de trabajo	F			X	
• Maquinaria y tecnología	F				X
• Calidad del producto	F			X	
• Jefe de producción permanente	D		X		

6.5 CONTABLE FINANCIERA

- Contablemente la organización Metalmecánica Dueñas se encuentra muy organizada teniendo al día sus impuestos
- Como debilidad no cuenta con información en tiempo real, por ser una microempresa nueva y los servicios contables son prestados por personas ajenas a la organización
- No posee una asesoría y una retroalimentación por parte del contador imposibilitando a la organización para tomar los correctivos necesarios en el momento oportuno
- Un elemento importante dentro de la compañía es el seguimiento que se le hace a las órdenes de compra lo que facilita el trámite de las mismas para que sean rápidamente diligenciadas.

EMPRESA: METALMECÁNICAS DUEÑAS

AREA DE GESTIÓN: CONTABLE Y FINANCIERA

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	Fm
• Pago de impuestos	F				X
• Información en tiempo real	D	X			
• Retroalimentación de la información	D	X			
• Seguimiento de las órdenes de compra	F			X	

6.6 EVALUACION INTEGRADA DE LA SITUACION INTERNA

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Documentación organizada	La compañía cuenta con una documentación organizada en archivos por carpetas de año a año y designadas por cartera, facturación, actas, contratos, entre otros	La documentación organizada es una FORTALEZA para la compañía, lo que permite tener información a la mano disponible cuando se requiere
Seguridad de la información	Para seguridad de la información dispone de un backup y google drive lo que lleva a tener la información segura por si se presenta algún problema informático que implique la pérdida de archivos y estos puedan ser recuperados.	Esta variable se convierte en una FORTALEZA lo que le permite a la compañía en cualquier eventualidad recuperar la información por algún daño en los equipos tecnológicos

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Modelo de planeación	Dentro de la organización no existe un modelo de planeación definido que ayude a tomar las decisiones pertinentes; sino; que estas se hacen por las situaciones que se van presentando en el desarrollo de sus funciones	El modelo de planeación es una DEBILIDAD porque al no tener un plan definido se toman decisiones que puede generar en algún momento incertidumbre para la compañía
Contratación de personal calificado	Para el proceso de contratación de personal se basa es un sistema de referidos lo que hace que se tenga mano de obra calificada que cumpla con las expectativas de la organización	A pesar de que no se cuenta con un manual de contratación este aspecto es una FORTALEZA, por que cuenta siempre con mano de obra calificada

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Conocimiento del mercado	La organización conoce perfectamente el mercado convirtiéndola en una ventaja competitiva frente a su competencia.	La organización conoce perfectamente el mercado lo que le ayuda a lograr sus objetivos y llenar las expectativas de sus clientes. Por ende es una FORTALEZA
Relaciones comerciales	Un factor que influye y en ocasiones se pasa por alto, debido a que esta función la hace el dueño propietario no dispone del tiempo necesario para dedicarle tiempo completo a las ventas y visitación de clientes para fortalecer las relaciones comerciales.	Esta variable es una DEBILIDAD para Metalmecánicas Dueñas porque no se tiene un personal que se dedique solamente a las ventas lo que limita un poco las relaciones comerciales

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Pago de impuestos	Contablemente la organización Metalmecánica Dueñas se encuentra muy organizada teniendo al día sus impuestos	Para la organización el pago de impuestos es muy importante convirtiéndose en una FORTALEZA porque esto le ayuda a seguir con sus funciones comerciales
Información en tiempo real	La organización no cuenta con una información en tiempo real, por ser una microempresa nueva y los servicios contables son prestados por personas ajenas a la organización	Tener la información en tiempo real es una DEBILIDAD para la organización, lo que impide tomar las mejores decisiones en el momento oportuno

Programas de capacitación y evaluación del personal	No cuenta con un programa establecido para capacitar y evaluar a sus empleados, por ende se desconoce el rendimiento de la organización.	Esta variable es una DEBILIDAD porque se desconoce otras habilidades que pueden obtener el personal y mejorar su rendimiento profesional
---	---	--

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Salarios e incentivos	Metalmecánicas Dueñas por ser una organización altamente competitiva en el sector ha ajustado los salarios de sus empleados de acuerdo a un porcentaje un poco más elevado comparado con lo que ofrece el sector y otra clase de incentivos	Los salarios e incentivos son una gran FORTALEZA para la compañía lo que hace que el colaborador se sienta más a gusto y su rendimiento sea beneficioso para la misma

Consecución de nuevos clientes	Un factor que influye y en ocasiones se pasa por alto es que debido a que esta función la hace el dueño propietario no dispone del tiempo necesario para dedicarle tiempo completo a las ventas y visitación de clientes para fortalecer las relaciones comerciales.	Esta variable es una DEBILIDAD para la compañía porque al no tener el suficiente para esta labor se pierde la posibilidad de obtener mayores ingresos y el crecimiento organizacional se limita
--	---	---

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Jefe de producción permanente	Metalmecánicas Dueñas no tiene un jefe de producción permanente, esta labor la realiza el dueño y al no estar en la planta de producción los operarios paran sus labores cuando tienen dudas al respecto.	La función del jefe de producción dentro de la planta es limitada lo que se convierte en una DEBILIDAD porque frena el avance de las tareas de sus colaboradores

• Maquinaria y tecnología	Para la labor que se realiza dentro de las instalaciones se cuenta con una tecnología que va acorde a las exigencias del mercado	La maquinaria y la tecnología con que cuenta metalmecánicas Dueñas es una FORTALEZA porque se cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones a cabalidad
---	---	---

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
• Retroalimentación de la información	No posee una asesoría y una retroalimentación por parte del contador en tiempo real y en el momento oportuno lo que impide tomar los correctivos necesarios	La retroalimentación de la información en el área contable y financiera es una DEBILIDAD, para la organización imposibilitando el estado y situación actual de la misma

Seguimiento a las órdenes de compra	Un elemento importante dentro de la compañía es el seguimiento que se le hace a las órdenes de compra lo que facilita el trámite de las mismas para que sean rápidamente diligenciadas.	El seguimiento de las órdenes de compra son una FORTALEZA porque se conoce el estado de las misma dentro de la organización y así poder depurarlas en el menor tiempo posible
---	--	---

EMPRESA: METALMECANICAS DUEÑAS

VARIABLE CLAVE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (F/D)
Servicio Posventa	Metalmecánicas Dueñas cuenta con un servicio de posventa lo que le ayuda a garantizar la fidelidad de los clientes	El servicio posventa es una FORTALEZA para la organización, lo que ha permitido conservar los clientes y ganando más credibilidad y confianza en el mercado metalmecánico

• Estandarización de puestos de trabajo	Cada colaborador conoce sus funciones dentro de los puestos de trabajo perfectamente pero esta estandarización no se encuentra registrada en algún documento	Metalmecánicas Dueñas no posee un documento donde este registrada la estandarización de los puestos de trabajo, siendo para esta una DEBILIDAD ya que por desconocimiento se convierte en limitante para evaluar el desempeño de sus colaboradores
---	---	--

7. ANALISIS ESTRATEGICO DOFA

7.1 EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS – E.F.E.

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 Facilidad en préstamos bancarios	5%	4	0,20
2 Aumento de los E-commerce	3%	3	0,09
3 Fortalecimiento de la ciberseguridad	5%	4	0,20
4 Ampliar periodo pago de impuestos	3%	4	0,12
5 Aumento del teletrabajo	2%	3	0,06
6 Fortalecimiento del telestudio	3%	3	0,09
7 Posicionamiento de la telemedicina	2%	3	0,06
8 Productos sustitutos	2%	3	0,06
9 Aumento de las exportaciones	7%	4	0,28
AMENAZAS			
1 Recesión económica	15%	1	0,15
2 Disminución del PIB en el 2020	12%	1	0,12
3 Aumento en la tasa de desempleo	8%	2	0,16
4 Resolución 666 del 2020 M.P.S	8%	2	0,16
5 enfermedades y stress postraumático	5%	2	0,10
6 Aumento de pobreza	7%	1	0,07
7 Caída del consumo	5%	1	0,05
8 Tasa global de participación	5%	2	0,10
9 Estabilidad laboral	3%	1	0,03
TOTAL	100%		2,1

INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

La organización se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas para su crecimiento organizacional

7.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – E.F.I.

FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO%	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1 Documentación organizada	8%	4	0,32
2 Seguridad de la información	10%	4	0,40
3 Contratación de personal calificado	6%	4	0,24
4 Reglamento interno de trabajo	4%	4	0,16
5 Conocimiento del mercado	10%	4	0.40
6 Pago de impuestos	3%	3	0,09
7 Salarios e incentivos	4%	4	0,16
8 Maquinaria y tecnología	3%	3	0,09
9 Servicio posventa	5%	4	0,20
DEBILIDADES			
1 Modelo de planeación	6%	1	0,06
2 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (S.G-S.S.T)	3%	2	0,06
3 Relaciones comerciales	4%	1	0,04
4 Información contable y financiera en tiempo real	9%	1	0,09
5 Programas de capacitación y evaluación del personal	5%	2	0,10
6 Consecución de nuevos clientes	3%	2	0,06
7 Jefe de producción permanente	2%	2	0,04
8 Estandarización de puestos de trabajo	3%	2	0,06
9 Retroalimentación de la información en el área administrativa	12%	1	0.12
TOTAL	100%		2,17

INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

La organización se encuentra en un entorno que brinda tanto fortalezas como debilidades para su crecimiento organizacional

7.3 LISTADO DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Documentación organizada • Seguridad de la información • Contratación de personal calificado • Reglamento interno de trabajo • Conocimiento del mercado • Pago de impuestos • Salarios e incentivos • Maquinaria y tecnología • Servicios posventa	• Modelo de planeación • Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (S.G-S.S.T) • Relaciones comerciales • Información contable y financiera en tiempo real • Programas de capacitación y evaluación del personal • Consecución de nuevos clientes • Jefe de producción permanente • Estandarización de puestos de trabajo • Retroalimentación de la información en el área administrativa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Facilidad en préstamos bancarios • Aumento de los E-commerce • Fortalecimiento de la ciberseguridad • Ampliar periodo pago de impuestos • Aumento del teletrabajo • Fortalecimiento del telestudio • Posicionamiento de la telemedicina • Productos sustitutos • Aumento de las exportaciones	• Recesión económica • Disminución del PIB en el 2020 • Aumento en la tasa de desempleo • Resolución 666 del 2020 M.P.S • enfermedades y stress postraumático • Aumento de pobreza • Caída del consumo • Tasa global de participación • Estabilidad laboral

7.4 MATRIZ DOFA

ESTRATEGIA F.O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA F.A Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas
• Con la documentación organizada aprovechar para implementar la ciberseguridad • Al tener personal calificado puede incursionar en los e-commerce • Al contar con conocimiento del mercado puede implementar productos sustitutos • Teniendo maquinaria y tecnología calificada implementar un programa de exportaciones • Teniendo el servicio posventa crear un sistema que de rentabilidad para los e-commerce • La seguridad de la información se puede mejorar más obteniendo un préstamo bancario • Al tener salarios e incentivos favorables puede implementar el teletrabajo en el área administrativa	• Contratando personal calificado ayuda a disminuir la tasa de desempleo • Dentro del reglamento interno de trabajo velar por la salud física y mental del colaborador de la organización • Al tener salarios e incentivos favorables se crea una estabilidad laboral • Al conocer el mercado puedo crear la necesidad para disminuir la caída del consumo • Para que la recesión económica afecte menos la organización teniendo conocimiento del mercado crear nuevas necesidades al consumidor. • Dentro del reglamento interno de trabajo hacer énfasis a los colaboradores para en el cuidado de su salud para contribuir con la resolución 606 del 2020

ESTRATEGIA D.O Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades	ESTRATEGIA D.A Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas
	• Teniendo un buen modelo de planeación se puede contribuir para aumentar el consumo. • Al tener nuevos clientes asegura la estabilidad laboral de los colaboradores • Con la consecución de nuevos clientes se contribuye con la disminución del empleo • Capacitar al personal para evitar enfermedades físicas y psicológicas • Conociendo las variables de la recesión económica puedo tomar decisiones contables y financieras. • Al implementar la resolución 666 del 2020 del Ministerio de Protección Social se contribuye al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (S.G-S.S.T)

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Drucker define: “La planeación estratégica no es una caja de trucos, un manojo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: Es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación”

El direccionamiento estratégico es el proceso a través del cual, la administración formula, ejecuta y evalúa las acciones que permitirán a la organización lograr sus objetivos de largo plazo

8.1 VISION DE METALMECÁNICAS DUEÑAS

Para el 2025 consolidar la organización del sector metalmecánico en la región del pacífico en el diseño, fabricación y mantenimiento de productos metalmecánicos; a través del mejoramiento y control de los procesos innovadores que contribuyan al desarrollo industrial y humano de la sociedad.

8.2 MISIÓN DE METALMECÁNICAS DUEÑAS

Somos una empresa colombiana de metalmecánica dedicada al diseño, fabricación y mantenimiento de productos metalmecánicos. Nuestra principal prioridad es satisfacer las necesidades del sector industrial de repuestos y accesorios para maquinaria agrícola, industrial, automotriz aplicando principios de ingeniería con altos estándares de calidad y cumplimiento; apoyándonos con un personal competente, consistente, honesto, responsable, comprometido para cumplir con las necesidades del cliente encaminados y el mejoramiento continuo.

8.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.3.1 OBJETIVO DE DESARROLLO O CRECIMIENTO

Posicionar a Metalmecánicas Dueñas como una empresa que brinda servicios de diseño, fabricación y mantenimiento de productos metálicos para la línea industrial de acuerdo a las necesidades de sus clientes

8.3.2 OBJETIVO DE CALIDAD

Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la empresa para aumentar la tasa de producción que ayude a garantizar la efectividad de la organización.

8.3.3 OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD

Aumentar la productividad a través de la automatización de los procesos establecidos por la organización

8.3.4 OBJETIVO DE INNOVACIÓN

Aprovechar al máximo los materiales sustitutos para la fabricación de accesorios industriales sin perder la calidad del producto que ayuden a disminuir el costo de los productos

8.3.5 OBJETIVO FINANCIERO O DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Reducir los costos de operación sin desmejorar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos por la compañía

8.3.6 OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Rediseñar productos metálicos aprovechando la experiencia de los colaboradores proveedores y clientes que hacen parte de la organización

8.4 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

8.4.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

- Competir en base a diferenciación, ofreciendo productos y/o servicios, considerados como únicos.
- Brindar un servicio de posventa que garantice la fidelización de los clientes

8.4.2 ESTRATEGIAS DE CALIDAD

- Contratar personal calificado los cuales puedan brindar productos y/o servicios que cumplan con los estándares exigidos por los clientes

8.4.3 ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD

- Teniendo en cuenta la tecnología de la organización sistematizar los procesos para obtener un mejor rendimiento en la organización

8.4.4 ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN

- Aprovechando la incursión del plástico y los beneficios que ofrece en el sector metalmecánico brindar a las empresas clientes la sustitución de ciertos productos, dándoles a conocer su calidad y diferenciación en los costos de producción

8.4.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS Y PRESUPUESTALES

- Para reducir los costos de operación sin desmejorar la calidad de los productos y/o servicios se debe fijar un mínimo de operación buscando proveedores que ofrezcan mejores beneficios para la organización

8.4.6 ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Al tener conocimiento del mercado y sus productos establecer equipos de trabajo entre colaboradores, proveedores y clientes los cuales aportaran sus conocimientos para mejorar los productos y/o servicios de la organización que contribuyan al desarrollo de los mismos

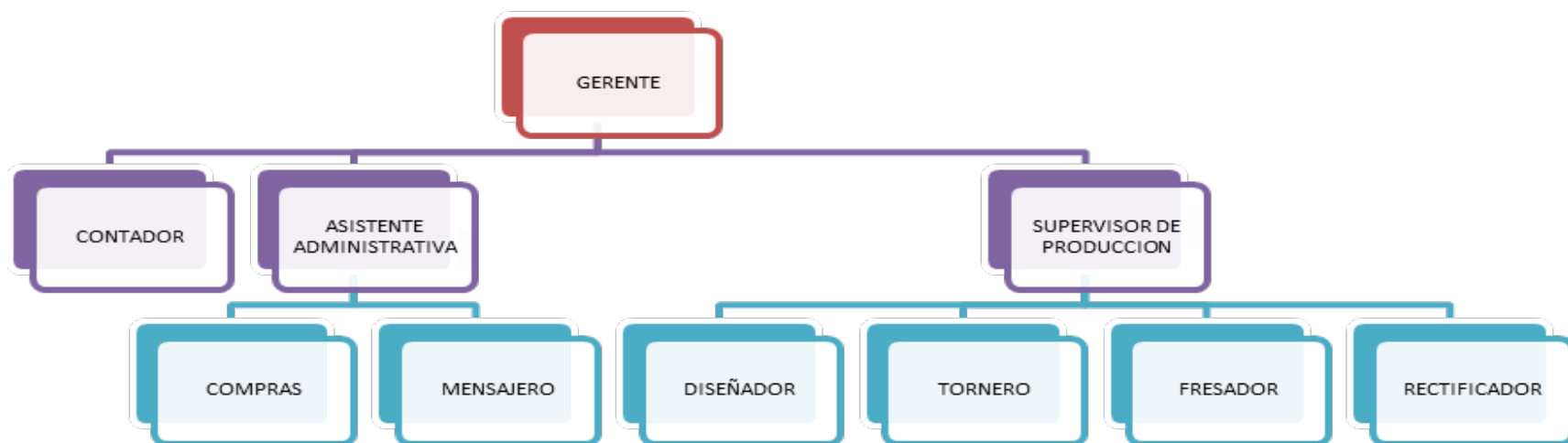
8.5 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

EMPRESA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES					PRODUCTOS NUEVOS	
		PCTO 1	PCTO 2	PCTO 3	PCTO 4	PCTO 5	PCTO A	PCTO B
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	Industria Papelera	Rodillo transportador	Martillos de compresión	Calderas	Bombas centrífugas	Tanques de secado	Tambores de secado	Mazas Trituradoras
	Industria Alimenticia	Bandas transportadoras	Centrifugadores	Separadores	Rodillos de compresión	Peladoras	Decantadores	Control lógico
	Industria Farmacéutica	Variador de velocidades	Bandas transportadoras	Troqueles de corte	Selladoras	Tanque alimentador	Desblisteadora	Control lógico
	Industria Cementera	Cuchillas de corte R-52	Calderas	Rodillo Transportador	Variador de velocidades	Tanques de llenado	Tambores de secado	Barredoras
	Ingenios Azucareros	Cureñas	Cilindros hidráulicos	Destiladores	Calderas	Volcos	Trenes cañeros	Sistemas hidráulicos
	Industria Logística	Cilindros hidráulicos	Valepclam	Pantógrafo	Deslizadores	Uñas de extensión	Pantógrafo tensor	Sistemas inyección
MERCADOS NUEVOS	Industria de bebidas	Separadores	Rodillo transportador	Variador de velocidades	Calderas	Bandas flexibles	Envasadoras	Control lógico
	Ciudades por fuera del Valle del Cauca	Cuchillas de corte	Calderas	Tanque alimentador	Volcos	Troqueles	Sistemas hidráulicos	Control lógico

8.6 MATRIZ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VS ESTRATEGIAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Posicionar a Metalmecánicas Dueñas como una empresa que brinda servicios de diseño, fabricación y mantenimiento de productos metálicos para la línea industrial de acuerdo a las necesidades de sus clientes	• Competir en base a diferenciación, ofreciendo productos y/o servicios, considerados como únicos. • Brindar un servicio de posventa que garantice la fidelización de los clientes
Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la empresa para aumentar la tasa de producción que ayude a garantizar la efectividad de la organización.	• Contratar personal calificado los cuales puedan brindar productos y/o servicios que cumplan con los estándares exigidos por los clientes
Aumentar la productividad a través de la automatización de los procesos establecidos por la organización	• Teniendo en cuenta la tecnología de la organización sistematizar los procesos para obtener un mejor rendimiento en la organización
Aprovechar al máximo los materiales sustitutos para la fabricación de accesorios industriales sin perder la calidad del producto que ayuden a disminuir el costo de los productos	• Aprovechando la incursión del plástico y los beneficios que ofrece en el sector metalmecánico brindar a las empresas clientes la sustitución de ciertos productos, dándoles a conocer su calidad y diferenciación en los costos de producción

8.7 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



9 PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO

Para Metalmecánicas Dueñas se hace indispensable elaborar un plan de acción el cual consiste en una ruta a seguir para cumplir con los objetivos establecidos y poder mejorar su situación actual.

9.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
Retro alimentación contable en tiempo real	Acceso limitado a esta información por parte del contador que es un contratista	Tomar decisiones por instintos y no por cifras reales	Adquirir un Software contable
No existe una planeación estratégica adecuada	Estrés laboral	Desorden en las labores diarias	Delegar funciones a sus colaboradores
No hay apoyo en el área de producción cuando no está el dueño	Bajo rendimiento de los operarios de producción	Retraso en los tiempos de entrega de los trabajos	Contratación de un asistente de producción
No existe un Sistema de Seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T) documentado	La empresa puede verse enfrentada a multas y sanciones por parte del Ministerio de Trabajo.	Puede generar lesiones y enfermedades ocasionadas por las condiciones de trabajo en las que un trabajador ejecuta sus actividades,	Contratación de servicios de una persona encargada del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo (S.S.S.T)
Visita y seguimiento al cliente	Falta de tiempo	Perdida de los clientes	Elaboración de un plan de visitas y seguimiento a los clientes

9.2 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Metalmecánica Dueñas para poder permanecer en el mercado activo evalúa sus debilidades y entra a establecer unos objetivos a corto plazo los cuales son:

OBJETIVO 1

Implementar un software contable para tener acceso a la información en tiempo real

OBJETIVO 2

Diseñar la planeación estratégica para la organización Metalmecánicas Dueñas en todas sus dependencias

OBJETIVO 3

Crear el puesto de trabajo de asistente de producción

OBJETIVO 4

Elaborar y documentar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (S.S.S.T) de la compañía.

OBJETIVO 5

Estructurar un plan de visitas y seguimiento a los clientes

9.3 ACTIVIDADES PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 1

- Adquirir un software contable para implementarlo a la organización
- Capacitar a la asistente administrativa para manejar el software contable
- Retroalimentación contable y financiera entre gerente, contador y asistente administrativa constantemente

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 2

- Buscar asesoría de cómo implementar una planeación estratégica pertinente para la organización.
- Diseñar la planeación estratégica para cada una de las dependencias de la organización.
- Implementar la planeación estratégica
- Evaluar el desarrollo de las actividades. Para mejorar sus falencias.

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 3

- Creación del puesto de asistente de producción
- Contratación del asistente de producción
- Evaluar la implementación del puesto de trabajo y hacerle las mejoras correspondientes

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 4

- Contratación de servicios de una persona profesional en el sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T).
- Diseño, documentación e implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T)
- Evaluación del sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T) para hacer los ajustes necesarios

ACTIVIDADES PARA LOGRAR EL OBJETIVO 5.

- Elaborar una base de datos con los clientes actuales.
- Contactar los clientes para ofrecer los servicios
- Hacerle seguimiento a los clientes después del servicio ofrecido
- Elaborar un PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) para los clientes y darle solución a estas.

9. 4 OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Implementar un software contable para tener acceso a la información en tiempo real	• Adquirir un software contable para implementarlo a la organización • Capacitar a la asistente administrativa para manejar el software contable • Retroalimentación contable y financiera entre gerente, contador y asistente administrativa constantemente
Diseñar la planeación estratégica para la organización Metalmecánicas Dueñas en todas sus dependencias	• Buscar asesoría de cómo implementar una planeación estratégica pertinente para la organización. • Diseñar la planeación estratégica para cada una de las dependencias de la organización. • Implementar la planeación estratégica • Evaluar el desarrollo de las actividades. Para mejorar sus falencias.
Crear el puesto de trabajo de asistente de producción	• Creación del puesto de asistente de producción • Contratación del asistente de producción • Evaluar la implementación del puesto de trabajo y hacerle las mejoras correspondientes

OBJETIVO DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Elaborar y documentar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (S.S.S.T) de la compañía.	• Contratación de servicios de una persona profesional en el sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T). • Diseño, documentación e implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T) • Evaluación del sistema de seguridad y salud en el trabajo (S.S.S.T) para hacer los ajustes necesarios
Estructurar un plan de visitas y seguimiento a los clientes	• Elaborar una base de datos con los clientes actuales. • Contactar los clientes para ofrecer los servicios • Hacerle seguimiento a los clientes después del servicio ofrecido • Elaborar un PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) para los clientes • Hacerle seguimiento a las PQRS y darle soluciones pertinentes al caso

9.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROGRAMA DE ACTIVIDADES	AÑO 2021- 2022							
MESES	1	2	3	4	5	6	7	8
ACTIVIDAD								
Actividades para lograr el objetivo 1	X	X	X	X				
Actividades para lograr el objetivo 2		X	X	X	X	X	X	X
Actividades para lograr el objetivo 3	X	X	X	X				
Actividades para lograr el objetivo 4	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades para lograr el objetivo 5		X	X	X	X	X	X	X

9.6 RECURSOS Y PRESUPUESTOS

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Actividades objetivo 1		\$ 5.000.000 \$ 570.000 \$ 250.000	\$5.820.000
Actividades objetivo 2		\$2.000.000 \$3.500.000 \$1.500.000 \$1.000.000	\$8.000.000
Actividades objetivo 3		\$1.200.000 \$1.500.000 \$1.000.000	\$3.700.000
Actividades objetivo 4		\$9.600.000	\$9.600.000
Actividades objetivo 5		\$8.000.000	\$8.000.000
TOTALES		\$35.120.000	\$35.120.000

9.7 RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN

Responsables para lograr las actividades del objetivo 1

Gerente general
Contador
Asistente administrativa

Responsables para lograr las actividades del objetivo 2

Gerente general
Consultor externo
Asistente administrativa

Responsables para lograr las actividades del objetivo 3

Gerente general
Asistente administrativa

Responsables para lograr las actividades del objetivo 4

Gerente general
Asistente administrativa
Profesional en salud ocupacional

Responsables para lograr las actividades del objetivo 5

Gerente general
Asistente administrativa
Asesor comercial.

9.8 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAS

- Mantener la contabilidad actualizada y disponible para poder tomar las mejores decisiones para la organización en el momento oportuno.
- Desarrollar un programa de producción con órdenes de trabajo establecidas teniendo en cuenta aquellas que son prioridad y poder cumplir con los tiempos de entrega programados
- Se debe tener actualizado el Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo (S.S.S.T) llenando los formatos correspondientes para poder tener un control y hacer las correcciones pertinentes, brindándole un mejor bienestar a sus colaboradores
- Permanentemente mejorar el diseño de la planeación estratégica en todas las dependencias de la organización para poder cumplir con los objetivos trazados por la misma
- Ser constante en el plan de visitas y seguimiento a los clientes para poder cumplir con sus expectativas; mejorando cada día el portafolio de servicios y/o productos ofrecidos lo que le permitirá a la organización alcanzar una mayor rentabilidad y desarrollo de sus operaciones.

9.9 SEGUIMIENTO Y CONTROL

- El Gerente general debe tener presente la rotación de cartera y la rotación de proveedores, ya que estos indicadores reflejan la liquidez de la empresa para poder continuar con sus operaciones en el mercado y poder tomar decisiones asertivas en el momento indicado.
- El plan estratégico implementado en la organización por el gerente general en cada una de sus dependencias será supervisado por el responsable de cada área el cual rendirá un informe mensual sobre su el desarrollo de las actividades.
- Es de vital importancia que el asesor comercial alimente y mantenga actualizada constantemente la base de clientes potenciales con sus respectivos formatos de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias) dándole solución a estos; lo que permitirá la fidelización de los clientes de la organización y la satisfacción de los mismos
- El asistente de producción debe constantemente evaluar el rendimiento de calidad del producto obteniendo para así poder satisfacer las expectativas de los clientes potenciales.
- Es indispensable que el asistente de producción esté al tanto de las tareas del personal a cargo para poder cumplir con los ciclos de producción y los productos a entregar en los tiempo establecidos
- El profesional de la salud debe constantemente capacitar al personal de la compañía para evitar accidentes laborales, exigiéndole a los mismo cumplir con los protocolos de seguridad al momento de desarrollar sus funciones dentro de la compañía
- El profesional de la salud debe tener informado al gerente general sobre el ausentismo del personal para poder evaluar la causa de los mismos y así implementar acciones correctivas para mejorar este indicador en el momento oportuno

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo fundamental la formulación del plan estratégico de la organización Metalmecánicas Dueñas reconociéndolo como una herramienta de gestión para poder lograr sus objetivos y metas

Al reconocer el entorno de la organización se logra identificar las amenazas y oportunidades, lo que permite poder aprovechar esas amenazas como una oportunidad para el crecimiento de la organización y el sostenimiento del mismo en el mercado, convirtiéndose en un sector competitivo para el área de la metalmecánica

De igual forma se logra establecer la importancia del sector y como se siente identificada la organización, lo que permite ubicarse en el mercado y aprovechar al máximo los recursos de los cuales dispone.

Para ello se utiliza la herramienta del benchmarking para establecer una comparación de la compañía con otras, lo que permitió analizar el desarrollo de Metalmecánicas Dueñas en su entorno y darse cuenta de que falencias tenía para tomar acciones correctivas y poder mejorarlas; logrando una efectividad en el desarrollo de sus operaciones y poder cumplir con los objetivos trazados. Todo esto nos lleva a reformular la visión, misión y objetivos de la organización de acuerdo a los planteamientos y metas a las cuales se quieren llegar; trayendo consigo la aceptación del cambio y estar dispuesto para enfrentar los nuevos retos que trae consigo estas decisiones.

Para la compañía se convierte en un desafío todos estos cambios logrando identificar y organizar los indicadores de gestión conociendo perfectamente la situación actual y poder tomar las mejores decisiones que contribuyan con el bienestar de todos sus clientes tanto internos como externos y lograr la consecución de sus objetivos.

Después de haber planteado la importancia del diseño organizacional es fundamental sostener durante su desarrollo las actividades propuestas e ir las ajustando de acuerdo al avance que se va obteniendo, así el cumplimiento de los objetivos a alcanzar son mucho más fáciles para la compañía lo que la hace competitiva en el mercado laboral y la existencia de esta en el tiempo.

11 BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT, G., B. (2018). Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Tres Editores
- CHIAVENATO, I. (2001). Proceso administrativo. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición.
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (1995). Planeación estratégica. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- MICHAEL, PORTER. (1991). Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental SA Décimo.
- VALDIVIESO GARCÍA, E. (1992). Planeación estratégica de un taller de mecánica industrial.

12. WEBGRAFÍA

- [Https://: datosmacro.expansión.com/pib/Colombia](https://datosmacro.expansion.com/pib/Colombia) PIB de Colombia 2021
- [Https://:médiuM.com/planeamiento estratégico: que es y que no según Peter Drucker](https://medium.com/planeamiento-estrategico)
- [Https://: www. andi.com.co/Colombia balance 2020 y perspectivas 2021](https://www.andi.com.co/Colombia-balance-2020-y-perspectivas-2021)
- [www.semana.com/producción industrial de Colombia bajó a mínimos históricos en abril](http://www.semana.com/produccion-industrial-de-Colombia-bajo-a-minimos-historicos-en-abril)
- [www.el tiempo.com /por covid-19 cae la producción industrial colombiana – Empresas](http://www.el-tiempo.com/por-covid-19-cae-la-produccion-industrial-colombiana-Empresas)
- [Https://:repositorio.banrep.gov.co/](https://repositorio.banrep.gov.co/) impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto / portal de Investigaciones económicas
- [Https://:procolombia.co/coronavirus y su impacto en la economía colombiana/sala de prensa](https://procolombia.co/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana-sala-de-prensa)
- [Https://:www.larepública.com/este es el impacto que ha tenido la pandemia del Covid sobre la economía nacional](https://www.larepublica.com/este-es-el-impacto-que-ha-tenido-la-pandemia-del-covid-sobre-la-economia-nacional)
- [www.semana.com/PMI manufacturero de Colombia volvió a bajar en febrero de 2021](http://www.semana.com/PMI-manufacturero-de-Colombia-volvio-a-bajar-en-febrero-de-2021)

- <https://aunarcali.edu.co/> SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales/Producto interno bruto de Colombia y alternativas económicas frente al COVID-19
- [https://www.dane.gov.co/empleo y desempleo 2020](https://www.dane.gov.co/empleo-y-desempleo-2020)
- [https://www.elpais.com/Economía del Valle: Las perspectivas positivas para el 2021](https://www.elpais.com/Economía-del-Valle-Las-perspectivas-positivas-para-el-2021)
- [https://repository.eafit.edu.co/Evolución del sector metalmecánico en Colombia](https://repository.eafit.edu.co/Evolución-del-sector-metalmeccánico-en-Colombia)
- [https://www.colombia.co/avances de la industria metalmecánica en Colombia](https://www.colombia.co/avances-de-la-industria-metalmeccánica-en-Colombia)
- <https://www.radiosantafe.com/> El 2020 será un año de oportunidades para el sector del acero en Colombia
- [https://www.ccc.org.co/Enfoque Competitivo](https://www.ccc.org.co/Enfoque-Competitivo)
- <https://www.ambitojuridico.com/> Los retos jurídicos en tiempos de coronavirus
- [https://www.funcionpública.gov.co/ Resolución 666 de 2020 Ministerio de Salud y Protección Social](https://www.funcionpublica.gov.co/Resolución-666-de-2020-Ministerio-de-Salud-y-Protección-Social)
- [https://www.claro.com.co/5 cambios en tecnología que generó el coronavirus](https://www.claro.com.co/5-cambios-en-tecnología-que-generó-el-coronavirus)
- [https://www.youtube.com/channel/Benjamín Betancourth/Direccionamiento Estratégico \(Parte 4\) - Análisis Sectorial](https://www.youtube.com/channel/UCBenjamínBetancourt/Direccionamiento-Estratégico-(Parte-4)-Análisis-Sectorial)
- [https://www.youtube.com/channel/Benjamín Betancourt/Direccionamiento Estratégico \(Parte 5\) - Análisis Sectorial](https://www.youtube.com/channel/UCBenjamínBetancourt/Direccionamiento-Estratégico-(Parte-5)-Análisis-Sectorial)
- [https://www.youtube.com/channel/ Benjamín Betancourt/Benchmarking](https://www.youtube.com/channel/UCBenjamínBetancourt/Benchmarking)
- [https://www.youtube.com/channel/ Benjamín Betancourt/Benchmarking ejercicio](https://www.youtube.com/channel/UCBenjamínBetancourt/Benchmarking-ejercicio)

- <https://procolombia.co/> El sector plástico en Colombia se reinventa/sala de prensa
- <https://sicex.com/> La industria del plástico representa un mercado muy productivo en Colombia/Investigación de Mercados