

PLAN DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN
INDUSTRIAS METALICAS AC 2018-2022

EDGAR YESID PARRA MONTENEGRO

NINI JOHANNA VILLAMIL GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2018

PLAN DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN
INDUSTRIAS METALICAS AC 2018-2022

EDGAR YESID PARRA MONTENEGRO

NINI JOHANNA VILLAMIL GOMEZ

Trabajo de monografía para optar a título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

BENJAMÍN ANDRES MANJARRES ZARATE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

Director Trabajo de Grado

Universidad de Cundinamarca
Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables
Programa Administración de Empresas
Facatativá
2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Facatativa 23 de mayo 2018

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	25
1. TITULO.....	12
2. LINEA DE INVESTIGACION	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.1. Descripción Del Problema	15
3.2. Formulación Del Problema	16
3.3. Sistematización del Problema.....	16
4. OBJETIVOS	17
4.1. Objetivo General.....	17
4.2. Objetivos Específicos.....	17
5. JUSTIFICACIÓN	18
6. MARCOS DE REFERENCIA.....	20
6.1. Marco Teórico.....	20
6.2. Marco Conceptual.....	24
6.3. Marco Institucional.....	28
6.4. Marco Legal.....	31
7. DISEÑO METODOLÓGICO	34
7.1. Tipo de estudio	34
7.2. Método de Investigación.....	35
7.3. Fuentes y Técnicas de Investigación	35
7.4. Población	36

7.5.	Muestra.....	37
7.6.	Recolección de información.....	37
7.7.	Procesamiento y análisis de la información	38
7.8.	Validación de encuestas e información.	38
8.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS METÁLICAS A.C.....	39
8.1.	ESTADO DEL ARTE.....	39
8.2.	CLIENTES	40
8.2.1.	Clientes industriales	40
8.2.2.	Cliente de consumo.....	40
8.3.	Matriz Integrada Del Entorno.....	44
8.4.	Matriz POAM	58
8.5.	Matriz EFE	62
8.6.	Matriz MPC	64
8.7.	Matriz PCI	65
8.8.	Matriz EFI	69
8.9.	Matriz PEYEA	71
8.10.	Matriz “FUERZAS DE MICHAEL PORTER”	76
8.11.	Matriz DOFA.....	79
9.	ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION.....	80
9.1.	ESCENARIO APUESTA.....	80
9.2.	ESTRATEGIAS PERIODO 2018- 2022	81
9.3.	PLANES DE ACCION.....	82
9.3.1.	Plan de acción perspectiva administrativa	82

9.3.1.1.	PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS	83
9.3.1.2.	Misión	83
9.3.1.3.	Visión	83
9.3.1.4.	Mega	83
9.3.1.5.	Matriz axiológica.....	84
9.3.1.6.	Valores corporativos.....	85
9.3.1.7.	Principios corporativos	86
9.3.1.8.	Política de calidad	87
9.3.1.9.	Mapa de procesos.....	88
9.3.1.10.	Flujo gramas de procesos.....	89
9.3.1.10.1.	Flujo grama proceso estratégico	89
9.3.1.10.2.	Flujo grama procesos misionales	92
9.3.1.10.3.	Flujo grama procesos de apoyo	96
9.3.2.	Plan de acción perspectiva financiera	100
9.3.3.	Plan de acción perspectiva administrativa	101
9.3.4.	Plan de acción perspectiva administrativa y de producción	102
9.3.5.	Plan de acción perspectiva de mercadeo y de venta	102
9.3.6.	Plan de acción perspectiva comercial	103
9.3.7.	Plan de acción perspectiva humana.....	104
9.3.8.	Plan de acción perspectiva cliente	105
10.	MONITORIA ESTRATEGICA.....	106
10.1.	Plan de monitoria perspectiva administrativa	106
10.2.	Plan de monitoria perspectiva financiera	107

10.3.	Plan de monitoria perspectiva administrativa	108
10.4.	Plan de monitoria perspectiva administrativa y de producción	109
10.5.	Plan de monitoria perspectiva de mercadeo y de venta	110
10.6.	Plan de monitoria perspectiva comercial	111
10.7.	Plan de monitoria perspectiva humana	112
10.8.	Plan de monitoria perspectiva de clientes	113
CONCLUSIONES		114
RECOMENDACIONES		117
11.	BIBLIOGRAFIA	119

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz integrada del entorno factores económicos.....	44
Tabla 2. Matriz integrada del entorno factores sociales.....	46
Tabla 3. Matriz integrada del entorno factores políticos.....	48
Tabla 4. Matriz integrada del entorno factores legales	50
Tabla 5. Matriz integrada del entorno factores ambientales	52
Tabla 6. Matriz integrada del entorno factores tecnológicos.....	54
Tabla 7. Matriz integrada del entorno factores globales	56
Tabla 8. Matriz POAM.....	58
Tabla 9. Matriz EFE	62
Tabla 10. Matriz MPC	64
Tabla 11. Matriz de perfil de capacidades internas.....	65
Tabla 12. Matriz EFI evaluación de factores internos	69
Tabla 13. Matriz PEYEA	71
Tabla 14. Matriz 5 fuerzas de Porter.....	76
Tabla 15. Matriz DOFA	79
Tabla 16. Plan de acción implementación de sistema de gestión por procesos	82
Tabla 17. Plan de acción estrategia apalancamiento financiero	100
Tabla 18. Plan de acción creación del proceso de gestión comercial.....	101
Tabla 19. Plan de acción inversión en maquinaria.....	102
Tabla 20. Plan de acción diversificación de productos y servicios.....	102
Tabla 21. Plan de acción programa de calificación técnica y selección personal	103
Tabla 22. Plan de acción desarrollo de programas de gestión talento humano..	104
Tabla 23. Plan de acción implementación de un CRM	105
Tabla 24. Plan de monitoria implementación sistema de gestión por procesos...	106
Tabla 25. Plan de monitoria apalancamiento financiero	107

Tabla 26. Plan de monitoria creación de proceso comercial.....	108
Tabla 27. Plan de monitoria inversión en maquinaria	109
Tabla 28. Plan monitoria diversificación de portafolio de productos y servicios..	110
Tabla 29. Plan de monitoria estrategia comunicación y promoción	111
Tabla 30. Plan de monitoria desarrollo de programas de gestión del talento humano.....	112
Tabla 31. Plan de monitoria estrategia implementación de CRM	113

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proyección de población DANE	36
Figura 2. Matriz PEYEA	72
Figura 3. Mapa de procesos	88
Figura 4. Diagrama de proceso estratégico	89
Figura 5. Diagrama de procesos misionales	92
Figura 6. Diagrama de procesos de apoyo	96

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Cuestionario empleado.....	121
ANEXO 2. Encuesta cliente	124

INTRODUCCION

Industrias Metálicas AC es una Empresa del sector metalmecánico, dedicada al diseño, fabricación, montaje de estructuras y prestación de servicios de mantenimiento industrial. Constituida desde el año 2004, lo cual le acredita una experiencia de 14 años en el área, ofreciendo sus productos y servicios a la sabana de occidente.

Industrias Metálicas AC es consciente que a nivel general y más específicamente en el Municipio de Facatativá, la economía está teniendo enormes cambios que si no son tenidos en cuenta podrían afectar enormemente su funcionamiento; ha decidido dar paso al desarrollo de un proceso de mejoramiento, que le permita determinar en qué estado se encuentra a nivel administrativo, para con ello tomar las medidas necesarias y realizar los cambios pertinentes y/o controles en sus procesos y procedimientos.

Mediante el presente proyecto a través de sus diez (10) capítulos se busca desarrollar un plan de estructuración administrativa para la organización que permita a Industrias Metálicas AC aprovechar las oportunidades brindadas en el sector de la metalmecánica; el primer objetivo está encaminado al desarrollo del diagnóstico de la organización donde se verifica el estado actual en que se encuentra la empresa; seguido a este en el objetivo dos, se definen las estrategias a implementar con base en el diagnóstico a la vez se realiza el plan de estructuración administrativa por medio de los modelos organizacionales, con base en procesos y procedimientos para concluir con el tercer objetivo con una monitoria estratégica basada en los indicadores de gestión, planes y programas trazados durante el proceso, las actividades y el plan de acción, como también los responsables y el presupuesto necesario para la implementación.

1. TITULO

PLAN DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ORGANIZACIÓN
INDUSTRIAS METALICAS AC 2018-2022

2. LINEA DE INVESTIGACION

AREA:

Administración y organizaciones

LINEA:

Desarrollo organizacional y regional

PROGRAMA:

Administración de Empresas

TEMA DE INVESTIGACION:

Propuesta Para El Diseño De La estructuración Organizacional De Industrias Metálicas A.C

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria metalúrgica en el país ha generado una transformación en todos los niveles, ya que atraviesa grandes y complejos cambios en los que se encuentran grandes ajustes y bastante incertidumbre a causa de diversos factores como la reforma tributaria después de un año al alza, los fenómenos naturales y el cambio climático, las amenazas de paros como la de los camioneros que afectaron las dinámicas de producción y comercialización de acero en el país.

Industrias metálicas AC es una empresa que se ha caracterizado por su entereza y su sobrevivencia en el mercado metalúrgico en sabana de occidente, durante la última década. Especialista en la fabricación de estructuras y productos metálicos para la construcción y desarrollo de obras civiles. Surgió como respuesta a la necesidad del mercado de productos metálicos y poco a poco ha ido incursionando en el comercio de la región mezclando una amplia experiencia y un vasto conocimiento para atender las carencias y necesidades de sus clientes.

En los últimos años se ha detectado grandes falencias en industrias metálicas AC desde la conformación estructural de la organización pasando por su misión, visión, objetivos, valores, metas, políticas, procesos no definidos y carencia de evaluación del entorno. Además, no se implementan ningún tipo de estrategias, ante esta realidad ha tenido ciclos favorables los cuales no han sido aprovechados de la mejor manera para consolidarse en el mercado y obtener solidez.

3.1. Descripción Del Problema

En la actualidad las nuevas tendencias, tecnológicas, económicas, demográficas y sociales obligan a grandes cambios tanto en las empresas como en los entes activos de las organizaciones. Teniendo en cuenta que exigencia del cliente es cada vez más rígida y frente a las tendencias se hace obligatoria la implementación de nuevas estrategias, mecanismos, y diseños estructurales que permitan a las organizaciones ser más competitivas.

Industrias Metálicas A.C inició sus actividades en 2004 por lo cual ya cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado. Está ubicada en Facatativá Cundinamarca. Es especialista en la fabricación de estructuras y desarrollo de productos metálicos apoya el sector industrial y la construcción. En su último año ha presentado un descenso en ventas de un 28% entre el primer trimestre 2016 y el primer trimestre del 2017, no tiene definida la estructura organizacional que le ayude a crecer y ser rentable, el control de producción, capacitación, orientación de sus empleados en cuanto a sus funciones, áreas y responsabilidades no se efectúan. Adicionalmente a esto no cuenta con el perfil de los cargos definidos, suministra elementos de protección personal pero no exige su uso permanente.

Actualmente no tiene direccionamiento estratégico definido y la carencia de estrategias causa poco posicionamiento de la marca y menor participación en el mercado.

Frente a la problemática central de esta investigación, resulta conveniente diseñar un plan de estructuración administrativa para la organización industrias metálicas A.C 2018-2022.

3.2. Formulación Del Problema

¿De qué manera el plan de estructuración administrativa propuesta para la organización Industrias Metálicas AC, garantizará la competitividad en el mercado y el fortalecimiento de su imagen corporativa en el periodo 2018-2022?

3.3. Sistematización del Problema

¿Qué beneficios tiene el diagnosticar la situación actual de la empresa?

¿Qué estrategias y planes de acción son necesarios para implementar el plan de estructuración administrativa a Industrias Metálicas AC?

¿De qué forma se puede proponer el sistema de monitoria estratégica?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Diseñar plan de estructuración administrativa para la organización industrias metálicas A.C 2018-2022 que garantice la competitividad en el mercado y fortalecimiento de su imagen corporativa

4.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual de Industrias Metálicas A.C desde la perspectiva interna y externa.

Formular la propuesta de estrategias y planes de acción según el escenario futuro propuesto para el año 2022

Establecer el sistema de monitoria estratégica a partir de los indicadores de gestión

5. JUSTIFICACIÓN

La principal razón por la cual se realiza el plan de estructuración administrativa para la organización industrias metálicas AC 2018-2022 es la preocupación de las directivas por buscar nuevos nichos de mercado y no ha podido generar una estructura administrativa a la empresa no solo a nivel local sino regional.

Para todo Administrador de Empresas es un reto y más aún un compromiso, el poder apoyar el desarrollo organizacional, determinando en todo aspecto empresarial que teorías y que metodologías administrativas son las más adecuadas para lograr cumplir con las misión, visión, propósitos y objetivos de las organizaciones y con ello permitir un crecimiento importante, no solo en las ventas y rentabilidad de Industrias Metálicas AC, sino lograr captar los mejores y mayores nichos de mercado y con ello lograr un verdadero y duradero posicionamiento de la organización. Con ello solucionar su problemática y contribuir de esta manera al mejoramiento y actualización de industrias metálicas AC

Ante esta situación, el presente proyecto permite el diseño de un plan de estructuración administrativa para la organización industrias metálicas A.C para el periodo 2018-2022 que le permita satisfacer las exigencias que demanda un entorno global y altamente competitivo para transformar la empresa en un sistema más flexible que dé prioridad a la eficiencia, la calidad y cliente. Con el objeto de ser más competitiva, generar marca y fidelidad de los clientes; para esto se realiza un exhaustivo diagnóstico de la empresa basados en los autores Elizabeth Vidal¹ y Darío Rodríguez² en los cuales se realizan una evaluación sistémica del desempeño de la organización. A partir del diagnóstico se desarrollan una serie de

¹ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional, Evaluación sistémica empresarial en la era digital. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2004, segunda edición.

² RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional, Ciudad de México. Alfaomega, 2008, séptima edición.

estrategias y planes de acción que garanticen la competitividad de la organización basados en los autores Harold Koontz³ y Rosa María ortega⁴. , y el autor Enrique Louffat⁵ que mediante el fundamento de procesos administrativos, se genere sistema de monitoria estratégica basados los indicadores de la gestión.

³ KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., 2012

⁴ ORTEGA, Rosa Maria. Administración de inversiones, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A, 1997

⁵ LOUFFAT, Enrique, Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 2012

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1. Marco Teórico

Administrar una empresa conlleva asumir riesgos y entregar parte de la vida para que esta genere utilidades, pero en la vida cotidiana ocurre que la empresa absorbe tiempo, espacio y dinero. Para esto Elizabeth Vidal en su libro diagnóstico organizacional nos centra al siguiente resumen “El diagnóstico es: un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. La indagación por las tendencias y la prospectiva de cada sector deben también ser parte del estudio diagnóstico. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico; el diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero; es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización. El proceso diagnóstico consta de seis pasos:

1. Identificación de la organización.
2. Auditoría externa.
3. Auditoría interna: (a) análisis del direccionamiento estratégico.
4. Auditoría interna (b) análisis de factores internos por funciones cruzadas.
5. Selección, descripción y análisis del macro problema.
6. Diseño de estrategias y nuevo Plan estratégico.⁶

Por ende, es el primer paso hacia la consecución de metas y objetivos, el segundo paso es el de la generación de estrategias como lo explica Darío Rodríguez en su libro gestión organizacional

⁶ VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional, Evaluación sistémica empresarial en la era digital. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2004, segunda edición, P. 25.

Estrategia computacional: se da en las situaciones en las que existe certidumbre tanto a lo que se desea como a la forma de conseguirlo. Este nombre fue dado porque se consideró que estas decisiones eran inciertos aspectos mecánicos.

Estrategia de compromiso: se da cuando los que toman la decisión no tienen mayor claridad respecto a los resultados preferidos, pero si en torno a cómo conseguirlos.

Estrategia de juicio: en ella el decisor tiene claridad respecto a los resultados deseados, pero no conoce la forma más conveniente de conseguirlos. La estrategia consiste en evaluar la situación, buscar modos de aproximación al resultado deseado, evaluarlos y así sucesivamente hasta dar con una forma de alcanzar la meta. Un ejemplo sería un mamón que está enamorado de alguien, pero no encuentra la forma de acercarse a lámina objetivo.

Estrategia de inspiración: incertidumbre tanto en el ordenamiento de preferencias por resultados posibles, como en la forma de conseguirlos. Así la decisión se toma por inspiración o por azar. Existe una tendencia a racionalizar este tipo de decisiones.⁷

Un tercer paso es la estructuración por procesos y procedimientos por medio de diagramas de flujo en los cuales se resalta los diagramas verticales los diagramas horizontales y los diagramas de flujo de bloques como lo muestra la guía para la elaboración de diagramas de flujo "La Norma ISO 9000 establece otro tipo de simbología necesaria para diseñar un diagrama de flujo, siempre enfocada a la Gestión de la Calidad Institucional, son normas de "calidad" y "gestión continua de calidad", que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría.⁸

⁷ RODRIGUEZ, Darío. Diagnostico Organizacional, Ciudad de México. Alfaomega, 2008, séptima edición, P, 21

⁸ MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA, área de modernización del estado. Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009. P. 13

Por último, se centraliza las bases de esta estructuración por medio de las teorías de los modelos organizacionales en las que se encuentra el modelo jerárquico el cual “Este modelo se estructura basándose en la autoridad de la línea de mando. Los mandos superiores dictaminan las órdenes al resto de las personas que “cuelgan” de él en el organigrama; por lo tanto, las órdenes se suceden en sentido descendiente hasta llegar a los niveles más bajos de la cadena.”⁹ Es válido este modelo pero es muy rígido y descoordinado ya que no existen líneas que permitan el intercambio de comunicación entre departamentos y el control directivo sobre el resto de departamentos.

Otro modelo es el funcional el cual “Este tipo de organigramas se caracterizan por los departamentos, los cuales se Estructuran por áreas: Comercial, Recursos Humanos, Técnicas, Económico, Financiera, etc. Es adecuado para aquellas empresas donde la división funcional sea muy representativa, es decir, basará su organización en la especialización que cada persona posee.”¹⁰. El último modelo es el mixto el cual “Este trata de aprovechar las ventajas de los dos modelos anteriores y eliminar también sus inconvenientes. Mantiene una estructura central jerárquica, pero aplicando una mayor especialización. Además, se crean unos niveles consultivos o “staff” que se usan para asesorar a los distintos niveles jerárquicos. Los componentes de los niveles Consultivos no tienen autoridad jerárquica.”¹¹

También se encuentran dentro del proceso estratégico se encuentra la estructura lineal en la cual “Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo¹²” a partir

⁹ Programa gadex: Proyecto. Modelo organizativo, Área temática: Administración de Empresas, P.3 [en línea], 22 de marzo de 2018. Disponible en Internet: <http://www.normasicontec.org/referencias-electronicas-normas-icontec/>

¹⁰ Ibid. P4

¹¹ Ibid, P5

¹² ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: P 2 [en línea], 10 de Abril de 2018. Disponible en Internet: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaliG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf

de este concepto se deduce que Industrias Metálicas AC tiene este tipo de estructura desde sus inicios y es la que se ha ajustado en todo este tiempo. Después de varios semestres de estudio hemos pasado por diferentes tipos de dirección y conductas organizacionales en los que se encuentran la estructura matricial, la estructura por departamentos, la estructura funcional, la estructura por productos, la estructura por territorio, la estructura circular y la estructura por procesos esta última es la que se considera la más ideal tal como lo dice Rafael Estévez Valencia en su escrito modelos organizacionales “este modelo busca optimizar la eficiencia con una estructura basada en unidades de negocios con métrica de metas y resultados, y que transan “económicamente” con otras unidades de la empresa. Se busca bajar costos con una gestión altamente descentralizada y llevando el juego del mercado dentro de la empresa pero, al mismo tiempo, asegurar la integración de la organización con una cultura fuerte inspirada en el modelo japonés de subordinación del individuo a los valores y la misión de la empresa.”¹³ Complementando el comentario del autor aportamos que este tipo de estructura genere valor, flexibilidad y control y se estimula una organización horizontal que centra esfuerzos en unidades de negocios en torno a necesidades de cliente, equipos de procesos organizados en torno a los flujos de trabajo más importantes de cada unidad de negocio y la generación de centros de servicios internos o externos organizados para servir a sus clientes internos. Las unidades empresariales

¹³ ESTEVEZ, Valencia Rafael. Modelos de organización, Tecnología Organización Personas Consultores SA octubre 2004, P. 16

6.2. Marco Conceptual

“Administración : Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficiencia y congruencia; así como la optima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.”¹⁴

Dentro del proyecto de grado la administración es el centro y eje del desarrollo del estudio, además es la base central de la investigación

“Arquitecto: Profesional legalmente competente bajo cuya responsabilidad se realizan el diseño y los planos arquitectónicos del proyecto que se va a construir.

Dentro del proyecto es aquella persona que plasma el trabajo y el cual designa el cómo, se realiza el proyecto

“Detallador: Persona natural o jurídica responsable de la realización de los planos de fabricación y montaje, de acuerdo con los planos estructurales.”¹⁵

El impacto que tiene dentro del plan es el de orientar y dirigir todo el proceso de operaciones y producción dentro de industrias metálicas AC

“Comunicación: Conjunto de los procesos físicos, psíquicos y sociales mediante los cuales, se efectúa la operación de interrelacionar una o varias personas (emisor) con una u otras personas (receptor), buscando alcanzar

¹⁴ ARDILA, Sandra Milena. Diccionario de términos administrativos, P.5 [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

¹⁵ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 5832, Practicas normalizadas para fabricación y montaje de estructuras en acero, edificios y puentes, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/document/329804645/NTC-5832>

determinados objetivos mediante una respuesta eficaz, a través de diferentes medios.”¹⁶

Dentro del proyecto tiene el impacto de interrelacionar todos los procesos y procedimientos dentro de los grupos de interés para la empresa

“**Contratista:** Empresas, profesionales o personas naturales, que contando con las capacidades técnicas y económicas adecuadas, asumen la responsabilidad de ejecutar por orden de un mandante la compra de servicios, determinadas acciones profesionales o técnicas bajo condiciones previamente definidas.”¹⁷

Para el proyecto es aquella persona que ejecuta la contractualidad bajo condiciones previamente definidas por el arquitecto y el detallador

“**Control:** Es aquel por el cual la actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos, promoviendo la mejora continua”

El control dentro del proyecto y la empresa Industrias Metálicas AC es aquella que se encarga de la evaluación de todos los procesos y procedimientos

“**Diseñadores:** Grupo de profesionales que busca crear-modificar objetos y/o ideas para hacerlos útiles, prácticos o simplemente bellos con la intención de cubrir necesidades del ser humano, adaptando los objetos e ideas no solo en su forma sino también las funciones de éste.”¹⁸

En cuanto a los diseñadores su aporte al proyecto va segmentado a la actividad la cual es brindar la base para los modelos de desarrollo dentro de la actividad

¹⁶ ARDILA, Sandra Milena. Diccionario de términos administrativos, P.18 [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <http://es.calameo.com/read/0000730799a89f8d649bf>

¹⁷ Ingeniería industrial, [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://glosarios.servidor-alicante.com/ingenieria-industrial>

¹⁸ Ingeniería industrial, [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://glosarios.servidor-alicante.com/ingenieria-industrial>

“Documentos Del Proyecto: Definen la responsabilidad de las partes involucradas en la presentación de oferta, compra, suministro y montaje de la estructura de acero. Estos documentos generalmente consisten en los planos de diseño y sus especificaciones.

Como su nombre lo indica la gestión documentada registra todos los procesos de la empresa generando estándares de medición.

Fabricante: Persona natural o jurídica responsable de la fabricación de los elementos estructurales listados en el numeral 5.1.1, de acuerdo con los planos de fabricación suministrados por el detallador.

Para la empresa es de vital importancia tener a los mejores fabricantes ya que son el primer factor en el proceso y procedimientos de industrias metálicas AC

Ingeniero Estructural: Ingeniero legalmente competente bajo cuya responsabilidad se realiza el diseño, planos estructurales y especificaciones de los elementos estructurales y sus conexiones.”¹⁹

Para el proyecto es de vital importancia tener la mayor competencia en diseño ya que genera confianza para la empresa como para nuestros clientes.

“Interventoria: Es el proceso de supervisión y control que se debe realizar sobre aquellas funciones y competencias que le asignan la normatividad vigente en el sector público, cuando estas se realizan mediante una relación contractual con el propósito de verificar durante su ejecución el grado de avance y cumplimiento de las obligaciones contraídas en términos de oportunidad, utilización de los recursos y la calidad de los bienes o servicios contratados.

La interventoria va muy ligada al proceso de control ya que desde esta postura se verifica las ejecuciones en los aspectos de oportunidad, recursos y calidad, esto se puede dar en contractualidad con empresas estatales

¹⁹ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 4278, Reglas De Seguridad Relativas A La Utilización De Los Equipos De Soldadura Eléctrica Por Arco Y Procesos Afines [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4278.pdf>

“Metalurgia: Es la ciencia y técnica de la obtención y tratamiento de los metales desde minerales metálicos, hasta los no metálicos. También estudia la producción de aleaciones, el control de calidad de los procesos vinculados, así como su control contra la corrosión. Además de relacionarse con la industria metalúrgica.”²⁰

Para el proyecto y la empresa la metalurgia es la actividad que ejerce el impacto más alto ya que a partir de la transformación de esta técnica, se generan productividad y utilidades, a la vez es base para el estudio y análisis del proyecto

“Organización: Es el conjunto de personas, recursos naturales, técnicos y financieros para lograr un objetivo plenamente determinado. Al realizar la evaluación de la organización se debe tener en cuenta: la actividad económica, las materias primas, los equipos, los procesos y los productos.

La organización es el interés del proyecto, el buen funcionamiento la estructuración, la creación de procesos, procedimientos y los indicadores de gestión son la base para la generación del proyecto

“Productividad: Nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.”²¹

Para el sector de la industria metalmeccánica es muy importante hacer que todos sus grupos de interés generen procesos de eficiencia y eficacia con el fin de aumentar el PIB

“Trazabilidad: Propiedad del resultado de una medición o del valor de un patrón, en virtud de la cual ese resultado se puede relacionar con referencias estipuladas, generalmente patrones, nacionales o internacionales, a través de una cadena ininterrumpida de comparaciones que tengan todas”²²

²⁰ Ingeniería industrial, [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://glosarios.servidor-alicante.com/ingenieria-industrial>

²¹ Ingeniería industrial, [en línea], 24 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://glosarios.servidor-alicante.com/ingenieria-industrial>

²² NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 3571, Soldadura. Electrodo y varillas desnudas de aluminio y aleaciones de aluminio para soldadura, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet:

6.3. Marco Institucional

Razón social: INDUSTRIAS METALICAS A.C

Slogan: “IMAC hace tus ideas realidad”.

Logo:

Ilustración 1. Logo



Fuente 1. Industrias Metálicas AC

Base legal: Cámara y comercio certificado de matrícula persona Natural

Matricula N°: 00057711 del 27 de agosto de 2008

RUT: (Registro Único Tributario) Régimen simplificado

NIT: 79662542-8

Barrió: (Centro) Facatativá

Dirección: Calle 9 #1- 11 única sede

Zona: Urbana

Directivos: Andrés Alejandro Villamil Casas – 3112535370

Edad: 42 años

Lugar de nacimiento: Bogotá

Nivel educativo: Bachiller

Teléfono: 3112535370

<https://es.scribd.com/document/244949635/NTC-3571-Electrodos-desnudos-y-varillas-para-soldadura-de-aluminio-y-sus-aleaciones-pdf>

Tamaño de la empresa: Microempresa la planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores

N° empleados: (1) Directivo 17%, Permanente – (1) Administrativo 17%, Permanente - (4) Operativos 66%, A Destajo

Sector: Industrias manufactureras

Subsector: CIIU 2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural

“Misión: Mantener altos estándares de calidad en el diseño, fabricación y montaje de estructuras y productos metálicos satisfaciendo completamente los requerimientos de nuestros clientes; certificando para ello, la integridad de los trabajadores y visitantes, la protección del medio ambiente, la infraestructura mediante el cumplimiento de los requisitos legales exigidos”²³

“Visión: Para el 2022 “IMAC” se proyecta como una empresa líder en la prestación de servicios metalúrgicos destacándose por su calidad, excelente compromiso y respaldo a las necesidades de nuestros clientes.”²⁴

“Reseña histórica

IMAC – (Industrias Metálicas A.C) inició sus actividades en 2004 por lo cual ya cuenta con más de 10 años de presencia y trayectoria en el mercado. Estamos ubicados en Facatativá Cundinamarca. Desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en la fabricación de estructuras y desarrollo de productos metálicos apoyando en sector industrial y la construcción. Brindando soluciones integrales a las necesidades de nuestros clientes, con actividades enfocadas hacia la elaboración de productos metálicos. Conscientes de las necesidades y exigencias del mercado trabajamos en el engranaje de los procesos con el fin de mejorar en nuestras

²³ Misión, Industrias Metálicas AC, [en línea], 10 de abril de 2018. Disponible en internet: <https://www.imacindustriasmetalicasac.com/es/NOSOTROS/>

²⁴ Visión, Industrias Metálicas AC, [en línea], 10 de abril de 2018. Disponible en internet: <https://www.imacindustriasmetalicasac.com/es/NOSOTROS/>

actividades, optimizar tiempos y lograr como meta final la satisfacción plena de nuestros clientes.

Portafolio de productos y servicios

Estructuras metálicas

Escaleras - barandas

Cárcamos - cajas de inspección

Columnas – vigas – canales

Plataformas – rampas

Puertas – portones – ventanas

Mantenimiento Industrial”²⁵

²⁵ Reseña histórica, Industrias Metálicas AC, [en línea], 12 de abril de 2018. Disponible en internet: <https://www.imacindustriasmetalicasac.com/es/NOSOTROS/>

6.4. Marco Legal

En Colombia este tipo de empresas están reguladas mediante el código del comercio y es el decreto 140 de 1971, donde obliga a los propietarios a inscribir su empresa y contar con su registro mercantil que le permite realizar sus actividades comerciales de manera legal.

“Norma Técnica Colombiana (NTC 5832): El presente documento establece las condiciones técnicas mínimas y las buenas prácticas documentadas para la fabricación y montaje de los proyectos de estructuras de acero. En adelante, cuando se haga referencia a elementos estructurales se debe entender que son elementos estructurales de acero. Para la elaboración de esta norma se utilizaron la norma AISC303-05 Code of Standard Practice for Steel Buildings and Bridges, la norma ISO 10721-2 Steel Structures. Part 2: Fabrication and Erection y el Código de construcciones metálicas de FEDESTRUCTURAS de 1986.”²⁶

Por otra parte, y en el tema de la metalmecánica, en Colombia existen entidades encargadas de regular y supervisar, pues es muy importante tener vigilado temas como el manejo de residuos, la salud ocupacional de los empleados y el cuidado del medio ambiente.

“Norma Técnica Colombiana (NTC 4278): Esta norma especifica las reglas de seguridad eléctrica a aplicar en la utilización industrial o profesional de los equipos de soldadura eléctrica por arco y procesos afines. Esta norma no toma en consideración disposiciones relativas a la protección de los ojos, la protección contra las radiaciones, los humos, etc. Para tal efecto se puede consultar la NTC 4066 (ANSI/ASC Z49.1). Han sido publicadas diferentes normas regulando el diseño y construcción de equipos e instalaciones eléctricas a fin de obtener el más alto grado de seguridad posible y el más satisfactorio funcionamiento. En general, las reglas contenidas en estas normas se aplican a los equipos de soldadura eléctrica por arco. Sin embargo,

²⁶ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 5832, Practicas normalizadas para fabricación y montaje de estructuras en acero, edificios y puentes, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/document/329804645/NTC-5832>

debido a las especiales características de soldadura eléctrica por arco, son necesarias en determinados casos algunas desviaciones de estas reglas. El objeto de esta norma es especificar tales desviaciones y las medidas compensatorias que deben ser aplicadas.”²⁷

“Guía Técnica Colombiana 110: Esta guía incluye un resumen de los prerrequisitos fundamentales para el personal que realiza inspección visual en soldaduras. Tales prerrequisitos incluyen las limitaciones o las capacidades físicas, así como también el conocimiento técnico, entrenamiento, la experiencia, el juicio y la certificación del personal. Esta guía proporciona, esencialmente, una introducción a la inspección visual de soldadura. Esta inspección tiene tres categorías, basadas en el momento en que ellas se realizan, como sigue: (1) antes de la soldadura, (2) durante la soldadura, y (3) después de la soldadura. Se presenta un estudio amplio acerca de las condiciones de la superficie soldada, el cual incluye una alusión a la terminología de uso frecuente, relacionada con las condiciones “deseables” y las condiciones que “no son aconsejables”. En el personal que realiza la inspección visual se incluye a soldadores, supervisores de soldadura, el contratista e inspector de soldadura, el comprador y representante por parte del cliente, o el inspector regulativo (interventor). Para simplificar, este personal será referenciado como inspectores visuales en el resto de este documento, pues ellos son quienes realizan la inspección visual. Los documentos de fabricación, las especificaciones del contrato, y las agencias regulativas pueden especificar quién realiza las inspecciones finales. También se proporciona una revisión de equipos de ayuda para inspección visual, usados rutinariamente, tales como galgas y equipos de iluminación. Finalmente, la guía sugiere lecturas o referencias adicionales que pueden proporcionar requisitos más detallados para aplicaciones específicas de inspección visual.”²⁸

²⁷ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 4278, Reglas De Seguridad Relativas A La Utilización De Los Equipos De Soldadura Eléctrica Por Arco Y Procesos Afines [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC4278.pdf>

²⁸ GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 110, Guía Para La Inspección Visual De Soldaduras [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/GTC110.pdf>

Con respecto al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se encontró como principal decreto el 1772 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y cotizaciones al sistema general de riesgos profesionales y el decreto 1607 de 2002, por medio del cual se clasifica las actividades económicas según su actividad económica y la clase de riesgo que origina.

“Norma Técnica Colombiana (NTC 3571): Esta norma prescribe los requisitos para la clasificación de electrodos y varillas desnudas de aluminio, y aleaciones de aluminio para soldadura, que se emplean en los procesos de soldeo por arco eléctrico con metal y gas, arco eléctrico con tungsteno y gas, gas de oxígeno combustible y arco de plasma.”²⁹

“Norma Técnica Colombiana (NTC 2582): El propósito de esta norma es establecer prácticas para el diseño y fabricación de partes de máquinas herramientas soldadas que posibilitarán: 1) Máquinas herramientas económicas con una construcción de alta calidad. 2) Funcionamiento inicial adecuado y sostenido del equipo. 3) Seguridad del personal y del equipo. 4) Prácticas claras y concisas en la fabricación, que serán comprendidas por el diseñador, el fabricante y el usuario. 5) La conservación de los recursos humanos y materiales en la fabricación y uso del equipo. 6) El bienestar general del público y de la economía nacional.”³⁰

²⁹ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 3571, Soldadura. Electrodo y varillas desnudas de aluminio y aleaciones de aluminio para soldadura, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://es.scribd.com/document/244949635/NTC-3571-Electrodos-desnudos-y-varillas-para-soldadura-de-aluminio-y-sus-aleaciones-pdf>

³⁰ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 2582, máquinas y herramientas. Especificación para las partes soldadas de una máquina herramienta cortadora de metal, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC2582.pdf>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Tipo de estudio

La metodología como parte de todo proceso de investigación permite la aplicación de variables en el desarrollo de una investigación. Durante el desarrollo de este proyecto permitió detallar los factores determinantes y áreas críticas y que influyen en el crecimiento de Industrias Metálicas AC en el sector metalmeccánico. De esta manera se describe a continuación como se desarrolló el estudio, teniendo en cuenta variables, métodos, población y demás factores importantes que involucra este tema de investigación.

La investigación que se desarrolló fue de tipo Descriptiva por qué se partió de un análisis previo de datos con el fin de buscar factores, características y otros rasgos importantes del Plan De Estructuración Administrativa Para La Organización Industrias Metálicas Ac 2018-2022.

A partir de los diferentes enfoques de investigación se tomó el cualitativo ya que, por medio de entrevistas de respuesta abiertas a la dirección, a los empleados y a los clientes, se generó información desde diferentes puntos de vista para así alcanzar un consenso rápido con relación a cuestiones, problemas, soluciones y proyectos, ya que de éstos se podrá presentar como resultado el objeto de este Proyecto de Grado.

Otro enfoque de investigación que se usó en este proceso de investigación es la cuantitativa el cual se determinó por medio de entrevistas personales, cara a cara con el dueño de la empresa con el fin de aplicar un muestreo de población a clientes, empleados, dirección y encuestas telefónicas, auto-administradas por correo, por internet, etc., que dio respuesta exacta a cuántos, quiénes, con qué frecuencia, dónde o cuándo.

7.2. Método de Investigación

Los métodos que se utilizaron en este proyecto corresponden al método inductivo y al método deductivo, el primero de estos llevo a razonar a la empresa industrias metálicas AC desde un marco general hacia la industria metalúrgica en la que las conclusiones se dieron por medio de la abstracción, comparación y generalización de información. Por otro lado, el método deductivo a partir de variables generales de la industria metalúrgica como aporta a la empresa por medio de Investigación de campo.

En este proyecto se realizaron exploraciones a nivel interno y externo del Industrias Metálicas AC, las potencialidades de sus servicios, la forma de mercadeo actual, los sistemas de ventas, análisis de la competencia, entre otros análisis, permitiendo determinar las posibles estrategias a implementar.

7.3. Fuentes y Técnicas de Investigación

Fuentes Primarias: Para este caso en específico se realizarán encuestas y entrevistas a los empleados y clientes que formen parte del tema de investigación, fuera de ello también se realizara métodos de observación directa de la empresa y un análisis exhaustivo del estado actual de la empresa, datos que posteriormente serán analizados de manera objetiva.

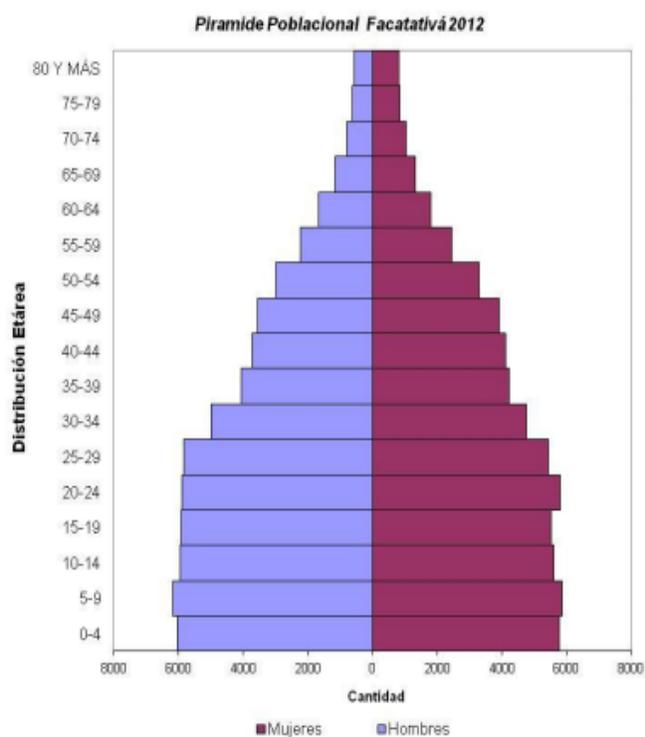
Fuentes secundarias: se tendrá como soporte de estudio, tesis, libros sobre administración estratégica, artículos, estudios, ensayos, internet, etc., relacionados con el tema de plan de marketing. Recolección de información

7.4. Población

Se realizan encuestas a clientes y a personas económicamente activas entre las edades 25 a 59 años, que viven en la ciudad de Facatativá, para una población de 55.604, datos obtenidos de la base de datos censo año 2012.

Figura 1. Proyección de población DANE

2012		
EIDADES	GENERO	
	HOMBRES	MUJERES
0-4	6.048	5.773
5-9	6.167	5.859
10-14	5.945	5.620
15-19	5.917	5.531
20-24	5.889	5.803
25-29	5.825	5.440
30-34	4.992	4.767
35-39	4.062	4.240
40-44	3.721	4.108
45-49	3.561	3.926
50-54	3.003	3.283
55-59	2.232	2.444
60-64	1.666	1.811
65-69	1.157	1.319
70-74	802	1.041
75-79	610	836
80 Y MÁS	572	809
TOTAL	62.169	62.610



Fuente 1. DANE

Se realizan encuestas a los empleados de industrias metálicas AC, para determinar la visión actual de estos, frente a la empresa. Se realizan entrevistas a directivas de industrias metálicas AC.

7.5. Muestra.

Para el caso de contabilizar la muestra a analizar, se aplicó muestreo no probabilístico por conveniencia:

El cual permitió seleccionar aquellos casos accesibles para el proyecto y que se lograron incluir, para este estudio se tomó la accesibilidad y proximidad con los clientes frecuentes, por ende, se seleccionó intencionalmente los individuos a la población que frecuenta industrias metálicas AC

7.6. Recolección de información

En este punto se tuvo en cuenta los tipos de recolección de datos que se aplicaron, por tanto, en el caso de las entrevistas realizadas a los directivos de Industrias metálicas AC, se tomó nota de los datos importantes que arrojaron las conversaciones respecto al tema de estudio, además se determinó el estado en que se encuentra la organización tomando como base el diagnóstico. Por su parte, con base en las encuestas al personal de Industrias metálicas AC, se dedicó una jornada a este proceso, permitiendo tener un contacto más personalizado con los empleados y se captó así los puntos de vista e intereses de los mismos frente a la investigación.

Por otra parte, la encuesta a los clientes se realizó de forma personal a quienes acudieron a Industrias metálicas AC para la contratación de servicios o productos así como a personas del común que frecuentan el mercado de la metalmecánica. En el desarrollo de este Proyecto de Grado, la población se refiere a la totalidad del personal que actualmente interfiere en la razón social y en la actividad de la empresa Industrias metálicas AC. En la sabana de occidente, dado que se considera que la población total es baja y permite a los encuestadores realizar esta labor sin inconvenientes.

7.7. Procesamiento y análisis de la información

Una vez se contó con la información obtenida de las entrevistas y diferentes encuestas, se dio inicio al análisis de los datos, para ello primero se sistematizó y procesó la información por medio de herramientas de tabulación y gráficas, que para el caso ofrece el programa Excel, y siguiente a esto, se generó un análisis muy detallado y veraz de forma cuantitativa o cualitativa de la información generada.

7.8. Validación de encuestas e información.

La técnica que se utilizó en este espacio, fue el “método de agregados individuales”, que se basa en pedir a cada uno de los expertos elegidos estimen y evalúen la congruencia de las preguntas de las encuestas, en cuanto a: la redacción, el encadenamiento de cada pregunta, el lenguaje, el nivel de medición, entre otros. Una vez evaluada cada encuesta, se analizó los resultados del instrumento de validación y para cada una de las preguntas se genera los cambios o modificaciones a que tengan lugar, para así conformar una herramienta de medición que permita cumplir con el objetivo de recolección de información apropiada para la investigación. Es así como se realizó la validación de estas por parte del propietario industrias metálicas AC, pues consideramos que es la persona idónea y que conocen a profundidad su empresa y por tanto, tienen el criterio para definir si el instrumento que se aplicó a empleados y clientes, cuentan con los parámetros importantes analizados para lograr el objetivo de la investigación. Para la evaluación se pidió tanto al gerente diligenciar el formato

8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS METÁLICAS A.C

8.1. ESTADO DEL ARTE

Participación en el mercado y relaciones con otras empresas afines

El comportamiento en términos de ventas de los sectores metalúrgicos y metalmecánicos es positivo, puesto que la demanda a nivel nacional de acero y otros elementos metálicos está insatisfecha, esto ha volcado a la economía a importar un volumen considerable material de países intensivos en tecnología, por ende, a menores precios que los de la industria nacional. La producción de hierro, acero y metálicos de uso estructural reporta un crecimiento sustentado, pero aún incipiente en comparación con otros competidores de la región, que además de tener una mayor oferta desde la siderurgia se han enfocado en tomar planes estratégicos de largo plazo para consolidar su producción. Además, se incorpora a la cadena productiva la chatarra y productos metálicos para el reciclaje, el cual ha ganado terreno en las exportaciones y se espera siga creciendo según la masiva demanda de metales de uso estructural de cada país. Bajo la óptica del entorno del mercado, la industria metalúrgica y metalmecánica tienen un potencial considerable, puesto que la demanda de este tipo de productos sigue creciendo, pero su incapacidad de satisfacerla les abre la oportunidad a los competidores extranjeros en estas líneas. No se puede pensar en barreras a la entrada del material del exterior, dado que se afectaría el desarrollo de los sectores dependientes, por ejemplo, construcción, estructurales, de energía eléctrica y utensilios. Mayor integración industrial e intensidad tecnológica son opciones que deben ser explotadas al máximo para consolidarse en el mercado nacional.³¹

³¹ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 2582, máquinas y herramientas. Especificación para las partes soldadas de una máquina herramienta cortadora de metal, [en línea], 27 de marzo de 2018. Disponible en internet: <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC2582.pdf> Estudios Sectoriales http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/acero_metalmecanico.pdf

8.2. CLIENTES

8.2.1. Clientes industriales

<u>CLIENTE</u>	<u>VENTA ANUAL</u>
CONSTRUCTORA LA ARBOLEDA S. A	\$69.986.000
FERROCARRILES DC	\$27.948.000
VILLETAX S. A	\$2.100.000

8.2.2. Cliente de consumo

<u>CLIENTE</u>	<u>VENTA ANUAL</u>
ARQ. CRALOS CASTAÑEDA	\$30.198.000
ARQ. ELKIN CRUZ	\$9.800.000
CAROLINA GALINDO	\$2.780.000
DAYANA RODRIGUEZ	\$2.400.000
DIDIER CARPETA	\$9.000.000
HUGO NIÑO	\$6.486.000
JORGE CASTRO	\$2.514.000

8.3. Procedimiento Teórico

A continuación, se describe el proceso analítico que se realizó para conocer la situación real de Industrias Metálicas AC en el año 2017. Para descubrir problemas con el fin de corregirlos o factores de oportunidad con el fin de aprovecharlos para generar ventajas competitivas.

El diagnóstico organizacional inició con el análisis del micro entorno utilizando como herramientas para recopilar la información, en primer lugar, el check list, (lista de chequeo que recolecta datos ordenadamente y de forma sistemática). En segundo lugar, la observación directa (procedimiento estructurado de recolección de datos que explora y describe) la infraestructura de la organización, los procesos, clima organizacional y servicio al cliente.

En tercer lugar, la entrevista, (técnica de recolección mediante una interrogación estructurada) aplicada al representante legal, para conocer información de primera mano sobre; el funcionamiento, información financiera, proyecciones y estructura organizacional.

Conjuntamente se utilizó la técnica de recolección de datos por medio de 2 cuestionarios previamente diseñados, uno para analizar los procesos internos de la organización y otro para medir el clima organizacional, motivación y satisfacción laboral; los cuales fueron aplicados a los colaboradores. Durante el análisis de la información recabada, se interpretó la información, se organizó y se tabuló generando el siguiente Análisis de las encuestas

De acuerdo con el cuestionario de clima organizacional se considera que hay un buen ambiente laboral y que desde que ingresan a la empresa se sienten parte de ella, además que pueden disponer de los recursos necesarios para el trabajo; De acuerdo con el cuestionario de diagnóstico de motivación y satisfacción laboral se considera que las condiciones físicas de trabajo de los empleados y los beneficios económicos son buenos, en el ámbito de seguridad les es indiferente un plan de

salud, pero todos se sienten cómodos con su horario de trabajo; De acuerdo con el cuestionario hecho al empleador el gerente manifiesta que tiene un estilo democrático, no hay establecidas políticas de ninguna índole, indica que hay un reconocimiento monetario, en la parte estructural y organizativa se encuentran muchas falencias en el aspecto seguridad.

Con base al cuestionario de procesos al empleado en el que se llega a la conclusión de que no se recibe material impreso referente a las políticas de la organización, reglamento interno y/o manuales, también es de resaltar que saben quién es la persona que les hace el monitoreo y el control de las actividades y que el estilo de comunicación del empleador es verbal

Se elaboraron matrices de diagnóstico, mediante las cuales se determinó la situación real de la organización. Detectando a través del análisis semiótico, que la misión no está correctamente redactada, en relación con la visión, no tienen coherencia y el mensaje no es claro. Teniendo en cuenta que en la misión habla de producto y en la visión de prestación de servicios.

Con base en el análisis de la Matriz EFI, se determinó que la organización se encuentra 1,91 por debajo del promedio esperado 2,5 por lo tanto es internamente débil. Así mismo se identificaron factores que impiden el progreso, detectando como problemas a corregir; la falta de evaluación del entorno, evaluación de la gestión, competencia en precios derivada de la falta de aliados estratégicos y evaluación de proveedores, poca participación en el mercado, escasa publicidad de la marca, manejo del marketing digital, servicio al cliente (post venta) y fidelización del cliente. Igualmente, como fortalezas a acentuar; posicionamiento por la calidad de los productos, experiencia y habilidad técnica de manufactura.

Teniendo en cuenta los factores del macro entorno, como amenazas sobre las cuales la organización no tiene control, pero si debe considerar ya que afectan directa o indirectamente los indicadores de gestión de la misma están: El desarrollo del sector, la inflación, el salario SMLV, IPC, ICC, plan de ordenamiento territorial y la disminución del consumo nacional.

Como oportunidades para aprovechar; Los proyectos de vivienda, inseguridad ciudadana, estilo y calidad de vida, crecimiento del PIB, créditos de vivienda, estímulos por parte de las entidades públicas, programas y capacitaciones, de fortalecimiento, emprendimiento y competitividad, plan nacional de negocios verdes, (reciclaje y transformación en productos elaborados a partir de la recuperación y aprovechamiento de los residuos de producción).

8.4. Matriz Integrada Del Entorno

Tabla 1. Matriz integrada del entorno factores económicos

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR ECONOMICO			
Valor monetario del Salario Minimo Legal Vigente.	las personas tienden a priorizar sus necesidades basicas, lo cual hace que la adquisicion o compra de productos metalurgicos pase a un segundo plano	Para el año en curso, el (SMLV) Salario Minimo Legal Vivente quedo en \$781.242 pesos	el impacto que genera el salario, en el poder adquisitivo del consumidor se ve reflejado, en el analisis financiero de la organización, con una disminucion del 39% en sus ventas en 2017 con respecto al año anterior.
Inflacion del pais.	La más reciente Encuesta de Opinión Financiera de Fedesarrollo reveló que los analistas del mercado esperan que en el primer trimestre de este año el PIB crezca 2%, una notable mejoría frente al 2017, y seguiría avanzando hasta 2,2% en el segundo cuarto de año.	De cumplirse el pronóstico de inflación de 3,4% en marzo o abril que calculó el equipo técnico de la autoridad monetaria. Podrían darse nuevas rebajas en las tasas de interés con el fin de seguir estimulando la demanda interna para la segunda mitad del 2018.	Para la organización es conveniente mantener una desaceleracion, que que nuestros de interes como proveedores mantendrian los precios de las materias primas y no afectaria el valor del costo de los productos.
Variacion tasas de interes	El codirector del Banco de la República, José Antonio Ocampo, señaló que aunque la noticia de inflación del primer bimestre del año es sorpresivamente buena, la Junta Directiva del Emisor se mantendrá firme en su decisión de no mover más las tasas de interés en los próximos meses.	Apesar de que las tasas de interés de los créditos comerciales, hipotecarios y DTF siguen disminuyendo conforme absorben las medidas de política monetaria. el proceso en los créditos de consumo y tarjetas de crédito aun es lento. Así las cosas si bien la cartera bancaria del país dejó de desacelerarse, todavía no se recupera.	Teniendo en cuenta la proyeccion de la organización, el proceso de estructuracion administrativa y la implementacion de estrategias. La variacion de las tasas de interes, influye notoriamente sobre la organizacion al momento de efectuar un apalancamiento financiero.

Fuente. Propia 1

Al realizar el estudio al factor económico para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, la primera variable es el valor del salario mínimo legal vigente, el cual en el ámbito interno la empresa remunera a sus empleados acorde con la ley colombiana, y en el ámbito externo sería recomendable un valor más alto del salario para que haya poder adquisitivo para los clientes y consumidores.

La segunda variable es la inflación del país, el cual permite en el caso de una desaceleración afectaría positivamente a la empresa debido a que los costos de las materias primas se mantendrían o disminuirían y a la vez no se afectarían el valor de los productos y servicios a los clientes.

La tercera variable corresponde a la variación de las tasas de interés el cual, dependiendo la oscilación de estas tasas, así mismo se podrá verificar la viabilidad de un apalancamiento financiero que contribuya a una proyección de procesos e implementación de maquinaria.

Tabla 2. Matriz integrada del entorno factores sociales

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR SOCIAL			
Inseguridad Ciudadana	El sector metalmecánico se ve impulsado con el incremento de la inseguridad ya que genera ingreso a corto, mediano y largo plazo.	La inversión en seguridad ha crecido en los últimos cuatro años (2013-2017), tiempo en el cual la Gobernación ha invertido casi \$101.000 millones en dar soporte a la Fuerza Pública con vehículos, equipos e infraestructura.	Es una variable fuerte ya que es un factor decisorio en la adquisición de nuestros productos, si se requiere infraestructura para la seguridad en hogares, conjuntos residenciales, comercio, etc. Nuestra empresa suple esta necesidad.
Proyectos de vivienda	El desarrollo de obras urbanísticas genera crecimiento al sector metalmecánico ya que la demanda aumenta los productos.	Los constructores afiliados a la regional Bogotá-Cundinamarca de la cámara de Colombia de la Construcción hicieron el compromiso de construir 36.000 unidades de viviendas de interés social del programa del Gobierno Nacional que Facilita la compra de vivienda a ciudadanos pertenecientes a la clase media, es decir, familias con ingresos entre dos y cuatro SMMV, a las que el Gobierno e subsidia la cuota inicial de su vivienda y la tasa de interés del crédito que elija.	IMAC ve como una oportunidad en los proyectos (VIS) ya que se puede proyectar los objetivos a gran escala con la participación en licitaciones, convocatorias en la fabricación de insumos para la construcción.
Parafiscales	La informalidad de muchas de las empresas genera la disminución de la competitividad y un atraso en el progreso del sector	De hecho, algunos economistas argumentan que los parafiscales colombianos son excesivos y elevan el salario total, lo cual reduce la competitividad	Menor posibilidad de generar empleo debido a la alta carga prestacional lo cual afecta la contratación del personal.

Fuente. Propia 2

Al realizar el estudio al factor social para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, la primera variable es la inseguridad ciudadana ya que, al contrario de lo que parezca el incremento de esta variable es oportunidad para la empresa porque los clientes y consumidores solicitarían el portafolio productos y servicio continuamente, además esta variable afecta notoriamente el incremento de las ventas.

La segunda variable son los proyectos de vivienda que el gobierno local y nacional desarrolla en los municipios de cubrimiento de la empresa, debido a que genera la gran oportunidad de crear convenios con las constructoras y empresas del sector inmobiliario con el fin de consolidar clientes industriales y potenciales.

La tercera variable son los parafiscales que afectan directamente la empresa ya que una carga prestacional muy alta afecta los costos y gastos de la organización, además afecta el contratar personal y generar empleo.

Tabla 3. Matriz integrada del entorno factores políticos

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR POLITICO			
Estimulos a las PYMES por parte de las politicas del gobierno nacional	el sector de la industria metalmeccanica tiene desconocimiento de los estímulos del gobierno hacia el sector, los beneficios se los llevan las grandes empresas del sector y muchos de estos beneficios se pierden por desconocimiento de la informacion	La finalidad del estímulo no es una reducción de impuestos como tal, pero sí un apoyo para tener una menor carga fiscal en 2017 y 2018. Es importante señalar que el estímulo es sobre activos fijos de larga duración, por ejemplo, maquinaria indispensable para la actividad. Asimismo, la opción no aplicará cuando se trate de mobiliario y equipo de oficina, automóviles, equipo de blindaje de automóviles o cualquier bien no identificable individualmente.	El impacto es positivo ya que se ha generado oportunidad para que la organización crezca por medio de capacitaciones con entidades mixtas como la camara de comercio, plan semilla, etc.
planes de competitividad en el sector industrial metal mecanico	el desarrollo de los programas de fortalecimiento incrementan el potencial de las PYMES en materia de innovacion, organización y proyeccion con el fin de ser competitivos en el mercado	el objetivo general es satisfacer la necesidad de informacion de los sectores gubernamentales y privados, sobre la posicion competitiva del sector productivo colombiano frente al mundo. Produce periodica y sistematicamente, los indicadores de competitividad, para evaluar a nivel global como en sectores especificos y en empresas segun el DANE en las estadísticas de industria	los planes de competitividad incrementan la productividad de la organización por medio de la innovacion con el fin de generar valor agregado y ventaja competitiva
plan de ordenamiento territorial y esquema de ordenamiento territorial facatativa 2001-2021	el sector de la industria metalica ha generado en los ultimos 3 años una aumento en las utilidades, ya que su principal cliente es el sector de la construccion ya que tras el aval de obras de construccion, incentiva convenios de trabajo entre los dos sectores	Diez años después de su adopción el POT fue ajustado a una nueva Facatativá, que proyectará al municipio para su consolidación como polo subregional de desarrollo, municipio prestador de servicios; la construcción de su vocación turística, el aprovechamiento de sus condiciones estratégicas de desarrollo agroindustrial y empresarial, el desarrollo sostenible y la conservación o protección de sus inmensos recursos hídricos y ambientales.	la fuerza comercial de la empresa se encarga de la busqueda de obras civiles y de obras de construccion en el cual se puedan generar convenios en los que se ofrezcan los servicios de la empresa

Fuente. Propia 3

Al realizar el estudio al factor político para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, es el estímulo a las PYMES por parte del gobierno nacional en especial con el aporte hacia la innovación por medio de maquinaria o equipo mobiliario para el fortalecimiento de las regiones y en especial el sector metal mecánico.

Una segunda variable son los planes de competitividad en el sector de la industria metal mecánica, para esto el sector enfatiza sus esfuerzos en la creación de valor agregado en cada una de las empresas y el estímulo a la industrialización de todos los procesos dentro de las organizaciones

La tercera variable es el plan de ordenamiento territorial y esquema de ordenamiento territorial Facatativá 2001-2021 el cual afecta positivamente los intereses de la organización ya que va muy encaminado con la segunda variable del factor social y vincula la fuerza comercial de la organización en la búsqueda de clientes potenciales del sector inmobiliario y de la construcción.

Tabla 4. Matriz integrada del entorno factores legales

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR LEGAL			
Norma Técnica Colombiana (NTC 4066) Seguridad en la soldadura y corte	el sector de la industria metalica ha realizado grandes esfuerzos en seguridad, ha tenido un muy buen respaldo por parte de la normatividad, pero aun y asi las empresas no han acatado la norma y los accidentes se han incrementado	Esta norma es para la protección del personal contra lesiones y enfermedades, y la protección de la propiedad (incluyendo equipos) contra daño por fuego y explosiones que surgieren de la soldadura, corte y procesos relacionados.	la empresa no tiene ninguna implementacion de la norma en cuestion
NORMA TECNICA COLOMBIANA (NTC 4278) Reglas de seguridad relativas a la utilización de los equipos de soldadura eléctrica por arco y procesos afines.	Esta norma específica las reglas de seguridad eléctrica a aplicar en la utilización industrial o profesional de los equipos de soldadura eléctrica por arco y procesos afines.	Esta norma no toma en consideración disposiciones relativas a la protección de los ojos, la protección contra las radiaciones, los humos, etc. Para tal efecto se puede consultar la NTC 4066 (ANSI/ASC Z49.1).	la empresa no tiene ninguna implementacion de la norma en cuestion
NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 3571	Durante la quinta sesión de la Comisión Intersectorial de Cambio Climático (CICC) se definió plantear una hoja de ruta para identificar las acciones que por parte de los sectores se llevarían a cabo para contribuir a la reducción del CO2.	Esta norma prescribe los requisitos para la clasificación de electrodos y varillas desnudas de aluminio, y aleaciones de aluminio para soldadura, que se emplean en los procesos de soldeo por arco eléctrico con metal y gas, arco eléctrico con tungsteno y gas, gas de oxígeno combustible y arco de plasma.	la empresa no tiene ninguna implementacion de la norma en cuestion

Fuente. Propia 4

Al realizar el estudio al factor legal para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, pero se relacionan de la misma manera en pro de ser implementadas en procesos internos de la organización la norma técnica colombiana (NTC 4066) Seguridad en la soldadura y corte, la norma técnica colombiana (NTC 4278) reglas de seguridad relativas a la utilización de los equipos de soldadura eléctrica por arco y procesos afines y la norma técnica colombiana (NTC 3571), deberán ser implementados para generar el sistema de gestión calidad y así proyectarse para distintas certificaciones establecidas por la ley.

Tabla 5. Matriz integrada del entorno factores ambientales

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR AMBIENTAL			
Reciclaje en la transformacion de procesos con el metal	las empresas dedicadas a este sector de la economia tienden a minimizar costos y a reutilizar y reciclar cuanto desecho y producto sobrante queda del proceso de produccion	El reciclaje de los metales contribuye significativamente a no empeorar el entorno medioambiental actual. Al reciclar chatarra, se reduce significativamente la contaminación de agua, aire y los desechos en un 70 por ciento.	dentro de la organización se ve bastante desperdicio, tanto por falta de planificacion como por parte del proceso de la operación, hace falta mas control en el procedimiento de la actividad, por ende el reciclaje es muy minimo
Desarrollo Sostenible	el sector esta buscando las autodeclaraciones ambientales de producto ya que se toman muy en serio el tema ambiental, el encadenamiento productivo en el que se realizan asesoría y asistencia técnica para que accedan a los programas del Gobierno;	la educación y el arte para la vida, el programa de desarrollo comunitario en el cual se ofrecen charlas de emprendimiento, autoestima y mejor relacionamiento entre las empresas	la empresa trata de lograr de manera equilibrada el desarrollo económico y crecimiento de la organizacion sin dejar de lado el desarrollo social e impacto de nuestra organizacion y la protección del medio ambiente mediante buenas practicas, el manejo de desechos durante y después de la produccion y el uso racional de los recursos naturales que minimisen el impacto ambiental de nuestras actividades.
Agotamiento de los recursos naturales	La cantidad de residuos que genera la industria es en función de la tecnología del proceso productivo, calidad de las materias primas , propiedades físicas y químicas de las materias empleadas, combustibles utilizados en embalajes del proceso.	las empresas metalmecánicas son altamente generadoras de residuos, pero una prioridad en sus agendas debe ser el control y manejo adecuado de sus residuos, la responsabilidad de aprovechar este residuo como insumo de manera que no genere riesgos para la salud humana y el ambiente	Básicamente, los residuos sólidos peligrosos generados por la empresa son: chatarra, recortes, virutas, polvo y desperdicio de diversos metales; grasas y aceites lubricantes usados, refrigerantes, resinas o aglutinantes que se desprenden de los recubrimientos de las herramientas de corte, recipientes, aserrín, trapos, estopas y guantes de lona o carnaza impregnados con aceites o químicos industriales

Fuente. Propia 5

Al realizar el estudio al factor ambiental para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, La primera variable es el reciclaje en los procesos de transformación del metal, debido a que dentro de la empresa no hay cultura del reciclaje y a la vez se exponen a un alto porcentaje de contaminación en el aire y al agua

La segunda variable está dirigida hacia el desarrollo sostenible de la organización en los cuales el crecimiento de la organización y el desarrollo social deben ir en constante equilibrio y en especial en el uso racional de recursos naturales que minimicen el impacto ambiental.

Tabla 6. Matriz integrada del entorno factores tecnológicos

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR TECNOLÓGICO			
Marketing Digital	el sector debe mirar hacia la automatización de los procesos, el internet de las cosas, la robótica en la industria, el Big Data y el comercio digital, para poder sobrevivir a esta nueva era.	Las empresas buscan figurar en las páginas web, en los portafolios digitales y la incursión en los temas de la Información y comunicación, muchas de estas emplean las redes sociales y buscadores como medios de publicidad y de contacto con el cliente potencial que busca este tipo de servicios.	la empresa tiene deficiencias en el uso de medios publicitarios, necesita una oportunidad de crecimiento, mejorar su posicionamiento en el mercado, a través de los diferentes medios de comunicación digital como son páginas web, catálogos virtuales, publicidad en pantallas digitales y muchos más.
Tecnología en los procesos de producción	en el sector metalmeccánico la capacidad de innovación es valorada por el soporte de la Ingeniería de Diseño y el nivel de participación de los Ingenieros en el proceso productivo metalmetálico.	el rango tecnológico de la Industria Metalmeccánica de transformación, también el nivel de competencia de su parque de Máquinas Herramientas, permiten definir la problemática característica de la industria, puesto que constituye el soporte fundamental de la productividad para el conjunto de la producción manufacturera.	en la empresa se evidencia que los diseños funcionales y constructivos están dados a la demanda del mercado mas no se encuentra el standard del proceso de manufactura y están en proceso de certificación de calidad
Aplicación de tecnologías para llegar al cliente	las plataformas como las páginas web, los perfiles sociales, los blogs, el sistema móvil, pueden facilitar la comunicación entre consumidores y empresas, sirven para que los usuarios inconformes puedan mostrar su descontento y difundir muy rápido sus quejas o reclamos en el ciberespacio.	la inversión de las PYMES, en la atención a los consumidores, ha provocado que las nuevas tecnologías tengan un papel protagónico en el servicio al cliente, pues desde allí también se pueden tener más beneficios, no sólo hablando de prestigio y fidelidad, sino de ventas y negocios.	la empresa siempre ha centrado sus esfuerzos en el proceso comercial y de venta voz a voz, pero en los últimos años ha incursionado en las nuevas aplicaciones tecnológicas con resultados no esperados, es por ende que se requiere revisar las estrategias de marketing

Fuente. Propia 6

Al realizar el estudio al factor tecnológico para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, la primera variable es el marketing digital en los cuales se estimula a las empresas a crear portafolios digitales que consoliden su posicionamiento en el mercado y por ende la marca.

La segunda variable es la tecnología en los procesos de producción en los cuales se evidencian que es necesaria la adquisición de maquinaria para la mejora en los procesos de eficiencia y de producción.

La tercera variable es la aplicación de tecnologías para llegar al cliente el cual, por medio de blogs, páginas web, app, etc. Se congregan todos los esfuerzos en el proceso comercial para fidelizar los clientes por medio de estrategias de marketing

Tabla 7. Matriz integrada del entorno factores globales

MATRIZ INTEGRADA DEL ENTORNO			
VARIABLE CLAVE	RELACION EN EL SECTOR	JUSTIFICACION Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
FACTOR GLOBAL			
Alianzas Estrategicas y proceso de integracion	se ofrece una gama de posibilidades en el sector metalmecánico integrado, tomando como fundamento las oportunidades que se tienen frente a los TLC	hay una sensación generalizada con la necesidad de fortalecerse en términos de desarrollos de mercados; implementando planes de promoción como el uso de catálogos o portafolios, estrategias de mercadeo, desarrollando capacidad para adquirir nuevos clientes y participar en programas para el fortalecimiento de las actividades de internacionalización.	las empresas no tiene una clara vocación en su oferta de productos, por lo tanto requiere un gran apoyo en términos de autodefinición industrial para poder iniciar un recorrido hacia los procesos de internacionalización.
Eliminacion de barreras en el mercado	el sector busca países que no tengan demasiadas restricciones que sean violatorias de la normatividad, y de países que hayan hecho usos restringido de las acciones antidumping y de las salvaguardias autorizadas por la OMC.	el objetivo es remover las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio metalmecánico. La remoción de esa barreras daría lugar a un acceso preferencial, una consecuencia obvia es el potencial del país beneficiado de obtener mejor posición en el mercado que los competidores que no lo tienen.	la empresa se ha concentrado en un mercado netamente colombiano en la sabana de occidente, pero ultimamente ha tenido cotizaciones de empresas extranjeras que gustan de los procesos que se llevan, por ende sería conveniente la creación de estrategias globales
Globalizacion	En la economía global, los capitales se trasladan, las tecnologías se transfieren y las materias primas y mercancías se adquieren a bajo costo. La ventaja competitiva en el futuro inmediato residirá en el conocimiento, las habilidades y la creatividad y la capacidad de las personas para innovar.	La necesidad de disponer de una dimensión crítica para competir en este mercado global propicia procesos de adquisición de empresas por grandes grupos, produciéndose, en algunos casos, traslados de los centros de decisión local, por lo que se hace necesario abordar nuevas formas del redimensionamiento empresarial	la empresa tiene que adaptarse a los cambios que se efectúan en su entorno, mirar el impacto tecnológico en los procesos de producción y la transformación de la materia prima. Hacer cohesión entre la innovación, el conocimiento y las habilidades para redimensionar la empresa

Fuente. Propia 7

Al realizar el estudio al factor global para la empresa Industrias Metálicas AC se determina que hay tres variables que inciden directamente a la empresa, la primera variable son las alianzas estratégicas y proceso de integración por medio de los TLC para que ingresen al país nuevas tendencias y técnicas en el sector metalmeccánico

La segunda variable es la eliminación de las barreras en el mercado ya que, por medio de la página web, han solicitado cotizaciones en el exterior y es un aliento para la empresa saber que hay productos y servicios que se puedan llevar a mercados internacionales

La tercera variable es la globalización por ende la organización debe mirar el impacto tecnológico en los procesos de producción y transformación debido a que la competitividad residirá en el conocimiento, las habilidades y la creatividad serán pilares en la innovación para así generar convenios con otros sectores y con otros países

8.5. Matriz POAM

Tabla 8. Matriz POAM

POAM										
Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio										
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
1. FACTORES ECONOMICOS										
1				X				X		
2					X		X			
3				X			X			
4				X			X			
5					X		X			
6			X					X		
7		X					X			
8					X			X		
9	X						X			
10			X							X
2. FACTORES SOCIALES										
11	X						X			
12	X						X			
13		X						X		
14						X				X
15		X					X			
16			X					X		
17			X					X		
18		X						X		
19			X					X		
20						X				X

3. FACTORES POLITICOS										
21	Políticas de estímulo a las PYMES	X							X	
22	Ideologías políticas						X			X
23	Planes de competitividad sector industrial	X								X
24	Planes de gobierno		X							X
25	Capacitaciones por entidades gubernamentales	X								X
26	Proyectos del estado para apoyar al emprendimiento		X							X
27	Proyectos de mejora a estructuras del departamento			X				X		
28	Política fiscal						X			X
29	Planes de ordenamiento territorial (POT)				X			X		
30	Intervención del estado			X						X
4. FACTORES LEGALES										
31	Reforma tributaria					X		X		
32	Superintendencia de Industria y Comercio		X						X	
33	Norma técnica colombiana (NTC 5832) Prácticas normalizadas para la fabricación y montaje de estructuras		X					X		
34	Legislación laboral y reformas del sistemas laboral		X						X	
35	Norma Técnica Colombiana (NTC 4066) Seguridad en la soldadura y corte		X						X	
36	Incremento del IVA						X		X	
37	Legislación comercial		X						X	
38	Certificación de calidad (ISO 9001)	X				X		X		
39	NORMA TECNICA COLOMBIANA (NTC 4278) Reglas de seguridad relativas a la utilización de los equipos de soldadura eléctrica por arco y procesos afines.		X							X
40	Creación de nuevas normas					X		X		
5. FACTORES AMBIENTALES										
41	Políticas ambientales						X			X
42	Calentamiento global						X			X
43	Contaminación en el entorno				X					X
44	Uso de productos contaminantes						X			X
45	Efecto invernadero						X			X
46	Deforestación				X					X
47	Agotamiento de los recursos naturales				X				X	
48	Reciclaje	X						X		
49	Efecto del clima en los productos (Corrosión)				X				X	
50	Negocios verdes		X						X	

6. FACTORES TECNOLOGICOS										
51	Entorno digital	X						X		
52	Avances tecnológicos			X					X	
53	Tecnologías de la información y telecomunicación			X				X		
54	Aplicación de tecnologías para llegar al cliente	X						X		
55	Manejo de software	X						X		
56	Automatización de procesos			X					X	
57	Tecnología en los procesos de producción	X						X		
58	Empresas virtuales					X			X	
59	Capacidad Tecnológica			X					X	
60	Marketing digital				X			X		
7. FUERZAS GLOBALES										
61	Cuarta revolución (nuevas tecnologías)		X					X		
62	Globalización del mercado		X					X		
63	Barreras competitivas del sector Industrial		X					X		
64	Tendencias tecnológicas en fabricación			X					X	
65	Facilidad de acceso a la tecnología			X				X		
66	Innovación		X						X	
67	Alianzas estratégicas y procesos de integración	X						X		
68	Competitividad global		X						X	
68	Integración de economías		X						X	
70	Crecimiento empresarial		X						X	
TOTAL		9	18	19	5	11	8	25	27	18

Fuente. Propia 8

La matriz POAM tiene como característica calificar en qué grado se encuentran las oportunidades y amenazas, dándole un nivel bajo, medio y alto para verificar el impacto que tienen dentro de la organización.

Análisis: Los resultados obtenidos de la matriz POAM. Evidencian que los factores externos de gran impacto son: Créditos de vivienda, proyectos de vivienda, nivel de inseguridad ciudadana y utilización de tecnologías que permitan llegar al cliente digital.

Desde la figura actual de la organización, al estar en fase de crecimiento, aprovechar los estímulos por parte de las entidades públicas, es una gran oportunidad.

Teniendo en cuenta que los programas y capacitaciones, de fortalecimiento, emprendimiento y competitividad por parte de la Alcaldía, Cámara de Comercio y entes Gubernamentales, apoyan el crecimiento de los pequeños comerciantes de la región, permitiendo incrementar el nivel de competitividad de la organización, así como llegar a más clientes y ampliar el mercado.

Como amenazas de alto impacto, el desarrollo del POT (plan de Ordenamiento Territorial) tiene incidencia fuerte, frente al desarrollo de las obras. Así como el escaso manejo del marketing digital, que causa obsolescencia de la organización, frente a un mercado globalizado. El presente análisis conlleva a evidenciar falencias y concibe un campo a actuar para convertirlas en fortalezas.

8.6. Matriz EFE

Tabla 9. Matriz EFE

MATRIZ (EFE)			
Matriz de Evaluación de los Factores Externos.			
FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Créditos de vivienda	0,03	3	0,09
Inseguridad ciudadana	0,17	4	0,68
Proyectos de vivienda	0,11	4	0,44
Certificación de calidad (ISO 9001)	0,05	1	0,05
Reciclaje	0,03	3	0,09
Entorno digital	0,04	4	0,16
Aplicación de tecnologías para llegar al cliente	0,05	3	0,15
Manejo de software	0,05	2	0,10
Tecnología en los procesos de producción	0,04	3	0,12
Alianzas estratégicas y procesos de integración	0,04	2	0,08
TOTAL			1,96
AMENAZAS			
Salario mínimo legal vigente (SMLV)	0,05	2	0,10
Inflación económica del país	0,09	2	0,09
Disminución del consumo nacional	0,08	2	0,16
Planes de ordenamiento territorial (POT)	0,09	1	0,09
Marketing digital	0,08	1	0,08
TOTAL			0,57
TOTAL	1,00		2,53

Fuente. Propia 9

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Después se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), teniendo en cuenta que la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Posteriormente se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una

respuesta media y 1 = una respuesta mala. Por último, se Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y al final se suman para determinar el valor ponderado de la organización.

Análisis: Al analizar la matriz EFE para Industrias Metálicas AC, se determinó como factores externos de oportunidad alta para la organización. La inseguridad ciudadana, con un peso de 0,17. Al cubrir la necesidad del mercado, de productos que brinden protección a los bienes. Seguido del factor de proyectos de vivienda, con un peso de 0,11. Que requieren de productos suministrados por la organización para su edificación. Además del entorno digital y la aplicación de tecnologías para llegar a los clientes que deriven una nueva fuerza de ventas.

Aprovechar las oportunidades, ocasionaría ventajas importantes que, acompañadas por la fortaleza de posicionamiento por calidad, que tiene la organización. Se transforma en una gran oportunidad para convertirlas en ventajas competitivas, que aporten soluciones más eficientes a las necesidades de los clientes y genere ventas y utilidades para organización.

Es preciso afirmar que, para utilizar las oportunidades, se debe enfocar los recursos tanto financieros como humanos. Para remediar las debilidades de publicidad de la marca, fidelización y servicio (postventa).

Por otro lado, como factores de amenaza se encuentran: La disminución del consumo nacional con un peso de 0,8. derivada de factores económicos como la inflación (0,9) y el salario mínimo legal vigente (0,5). Los cuales afectan el poder adquisitivo de los clientes y a su vez la compra de los productos. Al igual que el Plan de Ordenamiento Territorial con un peso de (0,9) con las licencias emitidas por la curaduría las cuales pueden ser admitidas o negadas, repercutiendo directamente las ventas. Es vital identificarlas, para generar estrategias y planes de acción, de tal forma que se puedan minimizar su impacto sobre la organización.

8.7. Matriz MPC

Tabla 10. Matriz MPC

MATRIZ (MPC)									
Matriz del Perfil Competitivo									
		INDUSTRIAS METALICAS A.C		KAISSEN INGENIEROS S.A.S		INDUSTRIAS PRIETO MOLINA		INDUSTRIAS JULIO MELO	
		CLL 9 N 1-11 Facatativa		Calle 9 No. 1-36 Facatativa		CLL 6 N 7-21 Facatativa		CLL 3 B SUR N 6-25 Facatativa	
factor crítico de éxito	peso	calificación	peso ponderado	calificación	peso ponderado	calificación	peso ponderado	calificación	peso ponderado
1 Competitividad de precios	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
2 Posicionamiento en el sector	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
3 Publicidad de la marca	0,2	2	0,4	4	0,8	2	0,4	2	0,4
4 Calidad del producto	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
5 Fidelizacion del cliente	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
6 Diseño del producto	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
7 Servicio al cliente post venta	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		2,4		3,3		2,2		2,2

Fuente. Propia 10

La matriz MPC compara la empresa frente a sus rivales, pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades relativas. se caracteriza por tener factores críticos de éxito en los cuales cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), la suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0. La calificación va desde 4 a 1, en donde 4- significa una gran fortaleza, 3- fuerza menor, 2- debilidad menor y 1- gran debilidad.

Análisis: Mediante la matriz del perfil competitivo, se comparó la organización frente a su competencia directa y como efecto se evidenciaron las fortalezas y debilidades que tiene frente a sus competidores. Dando como resultado, que el competidor fuerte es kaissen ingenieros SAS, con un puntaje total de 3,3. Superando a la organización en 0.9 puntos: Específicamente en publicidad de la marca, Diseño del producto y servicio al cliente post venta. Como fortalezas frente a su competencia, se evidencio el posicionamiento por calidad y como mayor debilidad la falta de fidelización del cliente. Demostrando que para aumentar su competitividad requiere aliados estratégicos, evaluación de proveedores y estrategia de costos para nivelar los precios. Así como un programa de fidelización y servicio postventa.

8.8. Matriz PCI

Tabla 11. Matriz de perfil de capacidades internas

Matriz de Perfil de Capacidades Internas PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	CALIFICACIÓN								
	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZ			DEBILIDAD					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Comunicación y control gerencial					X			X	
Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
Evaluación de gestión					X			X	
Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente proactiva							X		X
Sistemas de control					X			X	
Sistemas de toma de decisiones		X						X	
Uso de planes estratégicos					X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X					X
CAPACIDAD COMPETITIVA	CALIFICACIÓN								
	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZ			DEBILIDAD					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Administración de clientes				X			X		
Bajos costos de distribución y ventas				X			X		
Calidad de los Productos	X						X		
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X			X	
Participación del mercado				X			X		
Portafolio de productos y/o servicios		X						X	
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X	
Servicio posventa				X			X		
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado		X						X	

CAPACIDAD FINANCIERA	CALIFICACIÓN								
	GRADO FORTALEZ			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere			X				X		
Análisis financiero		X						X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X			X	
Estabilidad de costos					X			X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento					X			X	
Habilidad para competir con precios				X			X		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica					X			X	
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X					X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X			X	
Rentabilidad, retorno de la inversión		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	CALIFICACIÓN								
	GRADO FORTALEZ			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aplicación de tecnologías para llegar al cliente				X			X		
Capacidad de innovación				X			X		
Economía de escala					X			X	
Efectividad de la producción y programas de entrega					X			X	
Flexibilidad de la producción			X					X	
Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
Intensidad de mano de obra en el producto		X						X	
Tecnología utilizada en el proceso de producción			X				X		
Marketing digital				X				X	
Valor agregado al producto (Descuentos)			X				X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	CALIFICACIÓN								
	GRADO FORTALEZ			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento humano			X					X	
Experiencia técnica	X							X	
Estabilidad				X				X	
Rotación personal				X			X		
Ausentismo				X			X		
Motivación del personal					X			X	
Nivel de remuneración			X					X	
Accidentalidad			X				X		
Retiros						X			X
Indices de desempeño		X						X	

Fuente. Propia 11

La matriz PCI evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas, examina cinco categorías a saber: 1. La Capacidad Directiva, 2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo), 3. La

Capacidad Financiera, 4. La Capacidad Tecnológica (Producción), 5. La Capacidad del Talento Humano, se representa mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado Alto-Medio-Bajo para luego ser valorada con respecto a su impacto.

Análisis: Del análisis de la matriz PCI para industrias metálicas AC, se evidencia que existen debilidades en la parte directiva. Teniendo en cuenta que carece de agresividad para enfrentar la competencia y no se realiza evaluación al entorno que permita a la dirección evidenciar las amenazas y oportunidades. Que soporten la toma de decisiones y sirvan de base para formular los planes de acción futuros.

A nivel de competitividad, la calidad de los productos es su mayor fortaleza y como debilidades. Carece de administración de clientes, programa de fidelización, servicio post venta y capacidad innovadora. Pero para innovar debe tener como principio la innovación y esta parte desde la misma estructuración de la cultura organizacional.

En cuanto a la capacidad financiera existe debilidad en competencia en precios derivada de la falta de aliados estratégicos y evaluación de proveedores. Así como fortaleza tiene; la inversión de capital para satisfacer la demanda y la rentabilidad retorno de la inversión. En capacidad tecnológica es fuerte en la habilidad técnica de manufactura y utiliza tecnología en su proceso de producción. Pero tiene debilidad en la aplicación de tecnologías para llegar al cliente y en el desarrollo de marketing digital.

Por último, en cuanto a la capacidad del talento humano, tiene debilidad en la motivación del personal, que con lleva a la inestabilidad, rotación del personal y ausentismo. A la vez maneja un grado de fortaleza medio, en la experiencia técnica de sus colaboradores y pesar de que la organización carece de estructura organizacional formal, el clima laboral genera estabilidad. Es importante

considerar establecer políticas de personal y diseñar programas de capacitación y motivación.

8.9. Matriz EFI

Tabla 12. Matriz EFI evaluación de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Habilidad técnica y de manufactura	0,07	3	0,21
Experiencia técnica	0,06	3	0,18
Calidad de los Productos	0,08	3	0,24
Total			0,63
DEBILIDADES			
Evaluación y pronóstico del medio	0,10	2	0,20
Flexibilidad de la estructura organizacional	0,03	2	0,06
Agresividad para enfrentar la competencia	0,03	1	0,03
Evaluación de la gestión	0,09	2	0,18
Capacidad de innovación	0,03	1	0,03
Nivel de tecnología utilizada en los productos	0,03	2	0,06
Participación del mercado	0,10	1	0,10
Bajos costos de distribución y ventas	0,02	1	0,02
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos	0,05	1	0,05
Administración de clientes	0,03	2	0,06
Programas posventa	0,04	2	0,08
Acceso a capital cuando lo requiere	0,07	2	0,14
Rentabilidad, retorno de la inversión	0,06	1	0,06
Habilidad para competir con precios	0,10	1	0,10
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,10	1	0,10
Total			1,28
TOTAL	1,00		1,91

Fuente. Propia 12

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización. Se caracteriza por tener factores críticos de éxito y a cada uno se le asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), el total de todos debe de sumar 1,0. A continuación, se asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar una calificación ponderada. Por último, se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización

Análisis: Al analizar la matriz EFI, el resultado revela que la organización se encuentra por debajo del promedio esperado 2,5 por lo tanto es internamente débil, se pudo observar como debilidades la evaluación y pronóstico del medio con un peso ponderado de (0.20), evaluación de la gestión con (0.18), la participación en el mercado con (0.18), habilidad para competir con precios (0.10) e inversión de capital con (0,10). Así mismo es importante acentuar las fortalezas en cuanto a calidad de los productos con (0.24) como efecto de la experiencia con (0,21) y habilidad técnica de manufactura con (0,18).

8.10. Matriz PEYEA

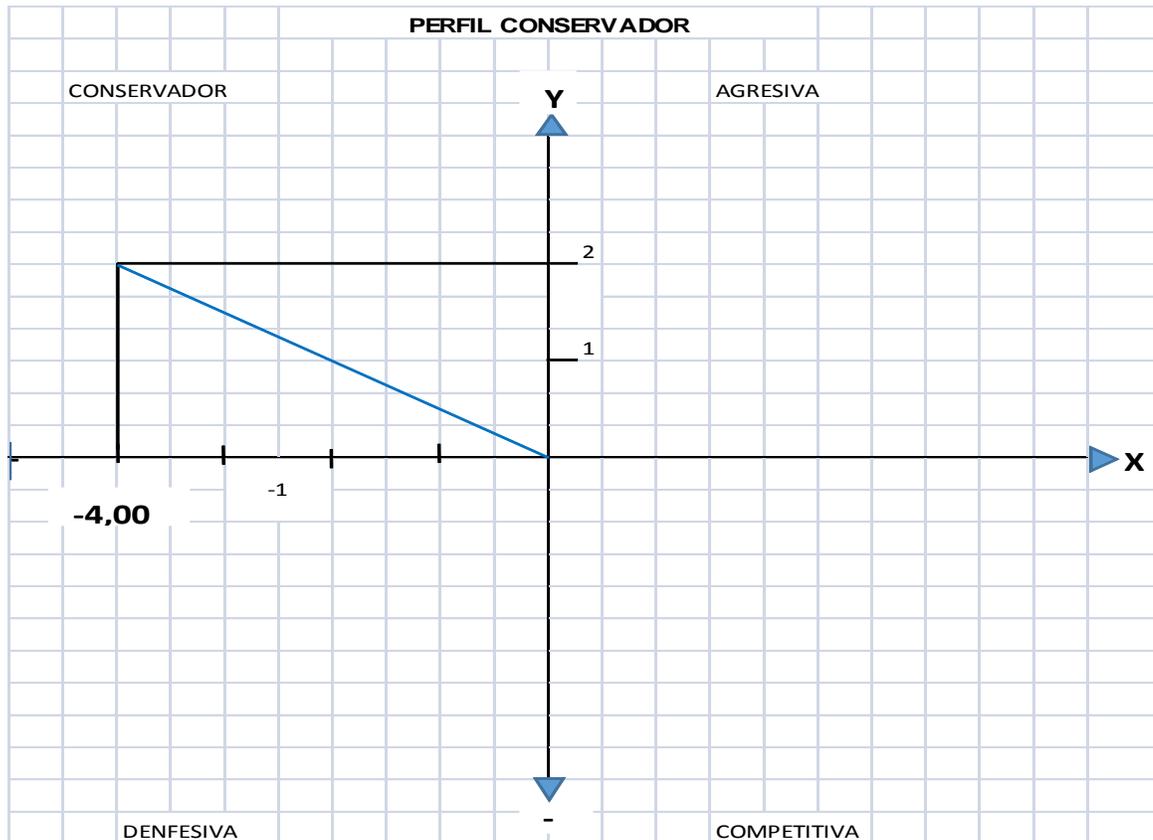
Tabla 13. Matriz PEYEA

MATRIZ PEYEA	
FUERZAS	CALIFIC.
FUERZA FINANCIERA FF +	
Rentabilidad, retorno de la inversión	5.0
Habilidad para competir con precios	2.0
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	3.0
Análisis financiero	5.0
Acceso a capital cuando lo requiere	4.0
	19
FUERZA DE LA INDUSTRIA FI +	
Crecimiento de la industria	3.0
Utilización de recursos	3.0
Facilidad de entrada al mercado	3.0
Poder de negociación	4.0
Productividad / utilización de la capacidad	4.0
	17
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE EA -	
Precios de productos competitivos	-3.0
Barrera para entrar al mercado	-3.0
Presión competitiva	-4.0
Tasa de inflación	-5.0
Variabilidad de la demanda	-3.0
	-18
VENTAJA COMPETITIVA VC -	
Calidad del producto	-5.0
Lealtad del consumidor	-3.0
Amplio portafolio de servicios	-4.0
Participación en el mercado	-3.0
Control sobre proveedores	-4.0
	-19
En promedio para FF	3.8
En promedio para FI	3.4
En promedio para EA	-3.6
En promedio para VC	-3.8
El vector direccional coordina en:	
Eje X: $-3,8 + (+3,4) = -0,4$	
Eje Y: $-3,6 + (+3,8) = 0,2$	

Fuente. Propia 13

Grafica De Matriz PEYEA

Figura 2. Matriz PEYEA



Fuente. Propia 1

La matriz PEYEA ofrece la mejor posibilidad de desempeño en el mercado y la imagen actual y a futuro de la organización. Está formada por cuatro cuadrantes e indica si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Las variables que se manejan en la matriz son las fuerzas financieras, la ventaja competitiva, la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria, posteriormente se adjudica el valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a las dimensiones FF y FI. Posteriormente se adjudica el valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a las dimensiones VC, EA, se calcula el promedio sumando los valores y posteriormente dividiéndolas. Se suman las dos calificaciones del eje (X), se

ubican en el eje (X), posteriormente se suman las dos calificaciones del eje (Y), se ubican en el eje (Y) y se traza un vector direccional a los puntos de intersección.

Análisis: Del análisis de la matriz PEYEA para industrias metálicas AC se evidencia que la fuerza financiera tiene una calificación muy por encima de lo esperado con una calificación de 19 debido a que la rentabilidad, el retorno de la inversión y el análisis financiero, son los aspectos más importantes de esta fuerza.

Así mismo la evidencia que la fuerza industrial tiene una calificación muy por debajo de lo esperado con una calificación de 17 sus principales aspectos son poder de negociación y productividad/utilización de la capacidad los cuales nos da a evidenciar que hay un gran respaldo como empresa ya que su ventaja es el cierre de negocios gracias el conocimiento de la industria y de cómo utilizar su capacidad.

En ventaja competitiva tiene una calificación de -19 debido a que no tiene una gran participación en el mercado y hay poca lealtad del consumidor, por alta de programa de administración de clientes o fidelización. Que es uno de los factores por los cuales la organización tiene un perfil poco competitivo.

En estabilidad del ambiente tiene una calificación muy por debajo de lo esperado con una calificación de -18 debido a que la tasa de inflación influye negativamente en la estabilidad de la empresa. La organización se encuentra en un perfil conservador, pero requiere aplicar estrategias defensivas y competitivas para posicionarse en el mercado.

En términos de la fuerza financiera la matriz arroja una realidad demostrada en la que la tasa del retorno de la inversión está bien valorada acompañado esto de facilidades al momento de obtención de recursos financieros debido al recorrido positivo de la empresa y el entorno en el que se desenvuelve. Esto contrasta con la falta de capacidad de la empresa para resaltar frente a los demás competidores del mercado, de modo que la falta de inversión del capital desemboca en una

posible carencia a la hora de cumplir con la demanda, de modo que se espera que se formulen estrategias que lleven a que la empresa mejore en este aspecto.

Dentro de la fuerza de la industria se puede establecer que la compañía deberá encontrar medidas contundentes ya que se encuentre un ítem importante para el desarrollo de la organización como el crecimiento de la industria donde se ve estancado de manera que lo que refleja la calificación demuestra falencias en la utilización debida de los recursos y las barreras para entrar al mercado ya que además se encuentra que la compañía tiene una muy buena utilización de la capacidad productiva lo que eleva el porcentaje y deja bases más firmes para formular estrategias y procedimientos que le permitan a la compañía crecer en estos aspectos que son muy importantes.

Para la estabilidad del ambiente se evidencia una marcada falta de estrategias y reconocimiento del entorno además de los competidores ya que el ítem de precios de productos competitivos es muy bajo y demuestra el por qué el bajo crecimiento de la empresa y su falta de competitividad acompañado esto por la falta de variedad en los productos, de manera que se debe estudiar a profundidad los competidores del mercado y el entorno donde se desenvuelve la compañía para mejorar considerablemente este aspecto.

En cuanto a la ventaja competitiva es quizás la mejor área en la que se encuentra la empresa ya que se puede evidenciar que aspectos como la calidad del producto, el portafolio ofrecido a los clientes y el control de los proveedores son factores diferenciadores básicos para que la organización se pueda establecer como una compañía con una gran posibilidad de crecimiento, si se encaminan de forma correcta las estrategias que se puedan plantear a partir de los resultados de este trabajo, de manera que la compañía debe concentrar sus esfuerzos en potenciar estas fortalezas para buscar el crecimiento de la organización.

8.11. Matriz “5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER”

Tabla 14. Matriz 5 fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER						
5 "F"						
5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES						
Relacion con los proveedores		X		X		
Creditos con los proveedores	X			X		
Volumen de compras		X		X		
Manejo en tiempos de entrega y distribucion de pedidos	X			X		
Garantias de los proveedores	X			X		
Alianzas estrategicas		X			X	
Localizacion de los proveedores		X		X		
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES						
Aplicación de tecnologías para llegar al cliente	X			X		
Políticas de financiación		X		X		
Posicionamiento de la marca			X	X		
Habitos y necesidades de los consumidores	X			X		
Servicio posventa		X		X		
Oferta de valor agregado			X		X	
Entorno digital	X			X		
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES						
Calidad del servicio	X			X		
Canales adecuados de distribución		X		X		
Nivel de precios	X				X	
fusiones o alianzas estrategicas		X			X	
Innovacion ideas de negocio	X			X		
Manejo del e-commerce		X			X	
Manejo de softw ares		X			X	
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS						
Publicidad		X			X	
Poder adquisitivo de los clientes		X			X	
Poca lealtad de los clientes	X			X		
Interes de los clientes por sustituir los productos		X		X		
Precios mas economicos		X		X		
Innovacion de los productos		X			X	
Calidad de los productos		X			X	
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES						
Posicionamiento de la marca de la competencia	X			X		
Tecnología utilizada	X				X	
Competencia en diseños		X			X	
Habilidad para competir en precios		X			X	
Certificación de calidad ISO 9001	X			X		
Promociones		X			X	
Mejor logistica		X			X	

Fuente. Propia 14

La matriz de las 5 fuerzas de Michael Porter permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera, su finalidad es la maximización de los recursos y superar a la competencia. Se manejan 5 fuerzas las cuales son: Rivalidad entre las empresas, Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de los nuevos competidores entrantes y Amenaza de productos sustitutos.

Análisis: Mediante el análisis de la matriz de las 5 fuerzas de Porter se analizó el mercado y la competencia de Industrias Metálicas A.C evidenciando:

El poder de negociación de los proveedores tiene un alto impacto ya que la relación, y la localización de estos grupos de interés es el eje fundamental para el funcionamiento de la empresa y se busca que ellos ofrezcan ventajas en cuanto a tiempos de entrega, facilidades de pago, garantías, entre otros. De manera que se puede establecer de la importancia de negociación con los proveedores se debe mejorar la percepción en cuanto a la facilidad de ubicación ya que es de vital importancia para el proceso productivo de la empresa y que nunca podrían faltar de otra manera se incumpliría con la entrega de los productos al cliente final además de esto complementar la relación con los proveedores en aspectos como créditos ya que además serian de gran aporte para la compañía.

En el manejo a la hora de ofrecer un producto surgen dos aspectos fundamentales para que se puedan vender y son el posicionamiento de la marca y la oferta de valor agregado y se evidencia que el impacto de estos dos aspectos es muy alto en el departamento de ventas, pero la compañía tiene una deficiencia en lo que respecta a estos dos aspectos.

En cuanto a los nuevos competidores existen factores diferenciales como la calidad del servicio y los canales de distribución en los cuales la compañía es fuerte y está bien posicionada para afrontar la entrada de nuevos competidores además que son dos aspectos de alto impacto a nivel industrial, acompañado esto

claramente por un buen nivel de precios y alianzas estratégicas pertinentes que encaminen a la compañía a un mejor posicionamiento del mercado y generar una barrera de entrada mucho más afianzada para que los nuevos competidores no entren tan fácilmente a competir.

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos productos o productos sustitutos es de vital importancia que la compañía maneje estándares de calidad altos y precios económicos que lleven a la lealtad de los clientes referenciando el producto lo que ocasionara que la entrada de productos sustitutos no sea tan fácil acompañado esto de políticas dentro de la compañía donde se motive la innovación lo que también llevara al posicionamiento de la marca y recordación en los clientes.

Para la rivalidad con los competidores también resaltan aspectos de alto impacto como la certificación en calidad ya que es un elemento diferenciador importante dentro del sector industrial acompañado esto del posicionamiento de la marca lo que marcará una diferencia entre los competidores y brindará a la compañía mejores herramientas para afrontar la dinámica del mercado y promover el crecimiento continuo de la compañía.

El impacto que ejerce los competidores en calidad del servicio y los canales de distribución que ellos manejan se ven reflejadas en la garantía que pueden ofrecer de sus productos, además busca aumentar la comunicación con el cliente y la satisfacción del mismo ya que percibe poca lealtad de sus clientes, en cuanto a la rivalidad con los competidores se observa que hay más reconocimiento de la marca de la competencia.

8.12. Matriz DOFA

Tabla 15. Matriz DOFA

ANÁLISIS DOFA		
	EXTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Creditos de vivienda	Disminucion en el consumo nacional
	Inseguridad en la ciudad	Tasa de desempleo
	Proyectos de vivienda	Habitos de compra y consumo
	Nuevas tecnologias	Inflacion economica del pais
	Entorno digital	Planes de ordenamiento territorial (POT)
	Aplicación de tecnologias para llegar al cliente	Investigacion de Tendencias de consumo
	Manejo de softwares	Marketing digital
	Tecnologia en los procesos de produccion	Reformas legales que incidan en los procesos del consumidor
	Alianzas estratégicas y procesos de integración	
	Investigación de hábitos y necesidades de los consumidores	
	Innovación en procesos y estructura organizacional	
	Apertura de mercados por medio de los diferentes tratados	
Estimulos del gobierno a las empresas		
INTERNOS	DO	DA
DEBILIDADES		
Evaluación del entorno	DO 1 = Implementación de un sistema de gestión por procesos. DO 2 = Inversión en maquinaria (Brazo robotico para soldadura). DO 3 = Desarrollo de programas de gestion del talento humano.	DA1 = Creación de proceso comercial. DA 2 = Implementación de CRM para lograr acercamiento con el cliente y fidelización.
Flexibilidad de la estructura organizacional		
Agresividad para enfrentar la competencia		
Administración de clientes		
Habilidad para competir con precios		
Incentivos a los empleado		
Programas posventa		
Capacidad de innovación		
Evaluación de gestión		
FORTALEZAS	FO	FA
Habilidad tecnica y de manufactura	FO 1 = Apalancamiento financiero dirigido al establecimiento	FA 1 = Diversificación del portafolio de productos y servicios
Experiencia tecnica	FO 2 = Promoción y comunicación	
Calidad de los Productos		

Fuente 15. Propia

Análisis: Industrias metálicas AC es una empresa que tiene gran posibilidad de crecimiento en el sector metalmeccánico y de la construcción, así como otros servicios de mantenimiento y obras civiles. Analizando la matriz DOFA se evidencia la necesidad de inclusión en las TIC'S para ofrecer los productos, hacer una estructuración para la contratación, reclutamiento y capacitación de la mano de obra para la realización de los procesos y procedimientos.

Además generar planes estratégicos financieros, mercadeo, recursos humanos y producción que proyecten un plan de acción para la organización Que cubran las necesidades de los clientes, otro aspecto importante es la de crear un portafolio completo de productos para así posicionar las marcas, generar estrategias financieras y de marketing enfocadas a la publicidad-promoción y retroalimentar las bases de datos de los clientes.

9. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION

9.1. ESCENARIO APUESTA.

Mediante la aplicación de la técnica de prospectiva, se diseñó el escenario probable o tendencial, para Industrias Metálicas AC (escenario apuesta). A través de la construcción de la cruz de ejes, de un posicionamiento analítico, mental, visionario y reactivo a la transformación del entorno. En busca de la conformidad interna de la organización con su ambiente. Para lograr mayor ventaja competitiva, dicho de este modo el objetivo es aprovechar la necesidad de seguridad de la ciudadanía, el desarrollo, mejora de infraestructuras, la implementación de las TIC y la creación de nuevos proyectos de vivienda que generan una amplia oportunidad para la organización de llegar a un segmento de mercado más extenso. A demás de

A más generación de proyectos, de aumento para poder presentar los proyectos de industrias AC siendo más competitivos frente a otras empresas de partes metalmeccánicas.

Implementar la ISO 9001:2008 conllevara un proceso de mejora continua que fortalecida, con la incorporación de tecnología de punta y automatización robótica de procesos. Beneficiaria la organización, en cuanto a la eficiencia en la ejecución de los mismos, optimalización de tiempos, precisión al realizar actividades y a menor costo. Así mismo incrementaría los volúmenes de operación, permitiendo ofertar los productos a un mercado más amplio y a precios más competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y generando un aumento positivo en la rentabilidad de la organización.

De otro lado el aumento de créditos de vivienda, generará poder adquisitivo que a su vez traerá consigo la necesidad de comprar productos para las viviendas o realizar mantenimiento a los existentes.

Entrar en la cuarta revolución de globalización, implementar las TIC, hacer uso del marketing digital y formular plan estratégico de marketing. Apoyará el posicionamiento de la marca en el mercado y generará ventas.

9.2. ESTRATEGIAS PERIODO 2018- 2022

DO 1= Implementación de un sistema de gestión por procesos.

DO 2 = Inversión en maquinaria (Brazo robótico para soldadura Lincoln Electric).

DO 3 = Desarrollo de programas de gestión del talento humano.

DA1= Creación de proceso comercial.

DA 2= Implementación de CRM para lograr acercamiento con el cliente y fidelización.

FO 1 = Apalancamiento financiero dirigido al establecimiento

FO 2 = Estrategia de Promoción y comunicación

FA 1 = Diversificación del portafolio de productos y servicios

9.3. PLANES DE ACCION

Plan de acción perspectiva administrativa

Tabla 16. Plan de acción implementación de sistema de gestión por procesos

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC								
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018- 2022								
Estrategia		IMPLEMENTACION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BAJO EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS								
Objetivos estratégico		INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN UN 40% EN EL 2022 CON RESPECTO AL 2018								
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
ADMINISTRATIVA	REALIZAR DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (análisis del micro y macro entorno)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	2	\$ 150,000	1	2 DE OCTUBRE DE 2017	12 DE FEBRERO DE 2018	CONOCER LAS DEBILIDADES, FORTALEZAS, PUNTOS CRITICOS Y DE ÉXITO PARA LA ORGANIZACIÓN	REALIZAR EVALUACION DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN EN EL AÑO 2017	si/no
	DEFINIR PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO (misión, vision, mega, matriz axiologica, valores, principios y politicas corporativas)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	2		2	15 DE FEBRERO DE 2018	15 DE MARZO DE 2018	DEFINIR ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION QUE GARANTICEN LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACION	INCREMENTAR COMPETITIVIDAD EN UN (30%) AÑO 2022 CON RESPECTO A 2018	si/no
	ESTABLECER PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA POR PROCESOS (identificación de procesos, mapa de procesos y flujogramas por cada proceso)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	2		3	18 DE MARZO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	DISEÑAR PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA BAJO EL MODELO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN (30%) EN 2022 CON RESPECTO 2018	si/no
	APROBACION DE PROPUESTA	GERENTE	1		4	4 DE JUNIO DE 2018	29 DE JUNIO DE 2018	OPTIMIZAR RECURSOS Y GARANTIZAR CRECIMIENTO ORGANIZADO Y SOSTENIBLE.	APROBACION DE PROPUESTA (SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS) EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2018	N° PLANES FORMULADOS / N° PLANES APROBADOS
	IMPLEMENTACION (definir cronograma de implementacion)	GERENTE Y ADMINISTRACION	1		5	2 DE JULIO DE 2018	9 DE JULIO DE 2018	CREAR RUTA QUE GUIE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	ESTABLECER CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION (SG) EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2018	N° ACTIVIDADES A IMPLEMENTAR / N° ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS
	DIFUSIÓN DE INFORMACION (comunicación por parte de la direccion, reuniones informativas, entrega de flujogramas de procesos, cartelera informativa y videos corporativos.	GERENTE Y ADMINISTRACION	2		6	10 DE JULIO DE 2018	10 DE SEPTIEMBRE DE 2018	GARANTIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PERIODO 2018-2021	SOCIALIZAR INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2018	si/no

Fuente 16. Adaptado de Humberto Serna

Debido a la importancia que tiene el direccionamiento estratégico para cumplir el horizonte trazado en el escenario apuesta, se diseñó un plan de estructura administrativa por procesos para Industrias Metálicas AC, que oriente de manera efectiva el rumbo de la organización y a mediano plazo se garantice crecimiento organizado y sostenible, por medio de la implementación del sistema de gestión por procesos.

9.3.1. PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

9.3.1.1. Misión

Industrias Metálicas AC, es una empresa reconocida por la calidad de sus productos y prestación de servicios metalúrgicos. Apoyada en la gestión del talento humano, basada en sólidos principios éticos, excelencia y trabajo en equipo. Trabaja en el mejoramiento de los procesos para lograr satisfacer las expectativas del cliente y generar impacto ambiental positivo.

9.3.1.2. Visión

Industrias Metálicas AC para el 2022 será una organización líder en la región, destacándose por su excelente calidad, compromiso y respaldo a las necesidades de los clientes. Manteniendo el adecuado entorno con la seguridad industrial y medio ambiente a través de las buenas prácticas de manufactura.

9.3.1.3. Mega

En el año 2022 Industrias Metálicas AC aumentara un 50% el reconocimiento en la región, con respecto al año 2018. Gracias a la calidad de sus productos, servicios, eficiencia y experiencia que ofrece al cliente.

9.3.1.4. Matriz axiológica

Tabla 17. Matriz Axiológica

Matriz Axiológica						
PRINCIPIOS Y VALORES	GRUPO DE REFERENCIA					
	La Sociedad	El Estado	Empleados	Los Clientes	Los Proveedores	Medio Ambiente
RESPONSABILIDAD			X	X	X	X
CUMPLIMIENTO	X	X	X	X	X	X
LABORIOSIDAD			X	X	X	
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	
TRABAJO EN EQUIPO			X	X	X	
RESPECTO	X	X	X	X	X	X
COMUNICACIÓN	X	X	X	X	X	X
PRO ACTIVIDAD	X	X	X	X	X	X

Adaptado de Humberto Serna

Análisis de la matriz AXIOLOGICA

Según el análisis de la matriz axiológica, se plasma ocho (8) principios y valores de los cuales cuatro (4) de ellos están involucrados en todos los grupos de referencia, ya que sirven de guía para constituirse en un apoyo para diagnosticar el futuro.

También se encuentran cuatro de ellos que no son necesario que participen todos los grupos de referencia ya que indirectamente no participan en el proceso como lo son la sociedad, el estado y el medio ambiente.

9.3.1.5. Valores corporativos

RESPONSABILIDAD: Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea menester; obrar de manera que se contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

CUMPLIMIENTO: Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

LABORIOSIDAD: Emplear el trabajo como una poderosa fuerza transformadora, para así alcanzar los objetivos de la empresa y hacer que ella logre los más altos niveles de productividad y desarrollo.

HONESTIDAD: Obrar con transparencia y clara orientación moral cumpliendo con las responsabilidades asignadas en el uso de la información, de los recursos materiales y financieros. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO: trabajar juntos hacia una visión común con el objetivo de alcanzar las metas personales y organizacionales.

RESPECTO: Dentro de la cultura organizacional enfatizamos en el respeto entre nuestro equipo de trabajo, fomentando la integración interna y las relaciones comerciales respetuosas y eficientes con nuestros proveedores y clientes.

PRO ACTIVIDAD: Distinguir el desempeño dinámico creativo para dar respuestas efectivas a las necesidades de los clientes buscando siempre efectividad y calidad.

9.3.1.6. Principios corporativos

CULTURA DE RESULTADOS Obtener alta rentabilidad como garantía de crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.

CULTURA DE LA INNOVACIÓN Mantener los equipos y procesos actualizados con la tecnología más avanzada, para garantizar un óptimo servicio e incremento de las ventas y competitividad de nuestros servicio

COMPROMISO EN EL SERVICIO Destacarse por el elevado nivel de los servicios que se ofrecen en el grupo empresarial.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CON LA COMUNIDAD Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con un entorno social; participar en las actividades y eventos del municipio e impulsar el desarrollo de la sociedad.

DESARROLLO Y BIENESTAR DEL RECURSO HUMANO Proporcionar una adecuada calidad de vida a todas las personas que desempeñan labores en la organización; velar por su seguridad física, social y emocional; brindarles los servicios que los valoren como personas; promover su crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional y social, estimular su autorrealización.

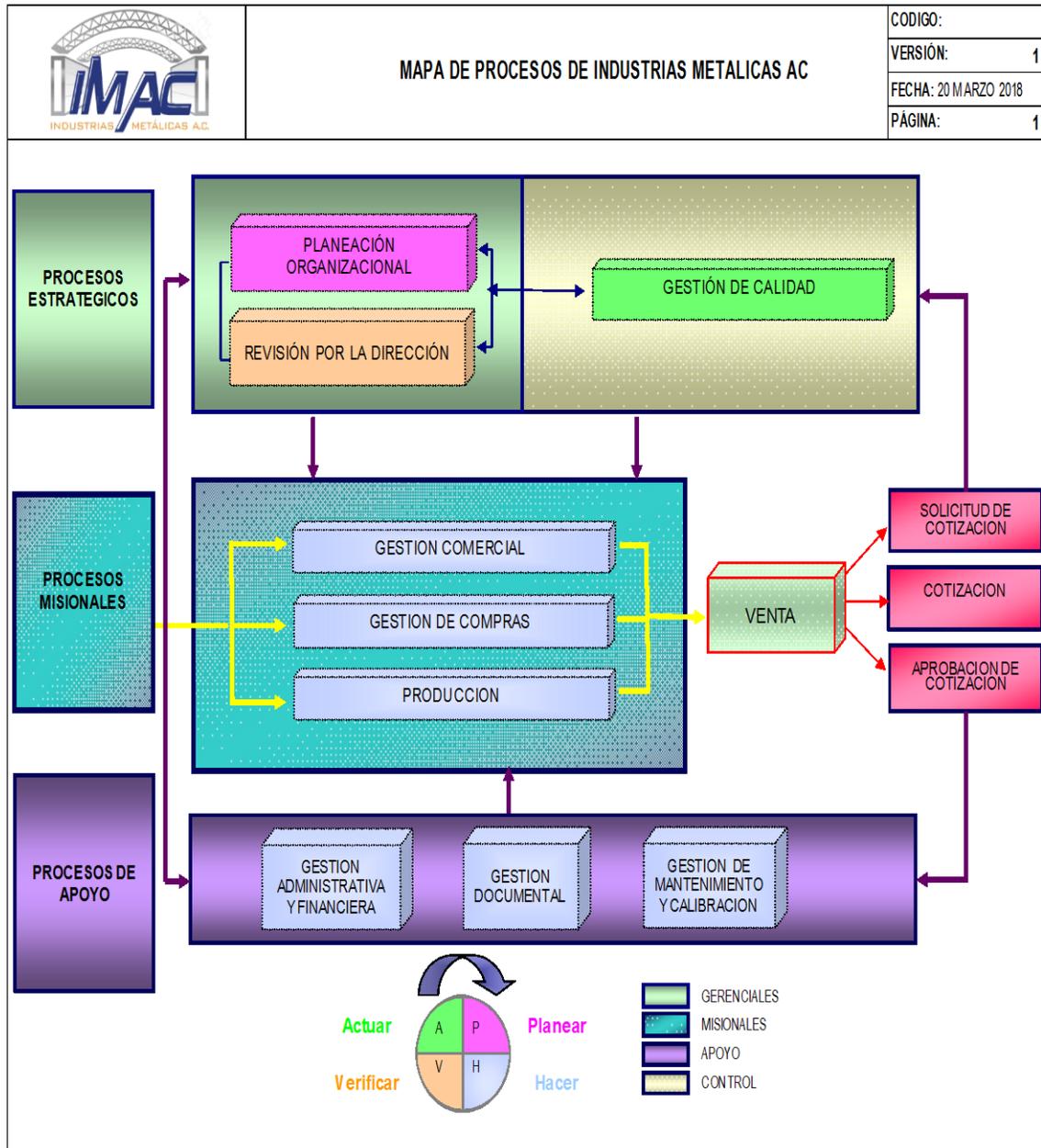
9.3.1.7. Política de calidad

Cumplir con las expectativas de los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades y un excelente servicio, ofreciendo productos con los más exigentes estándares de calidad, guiados por el pilar fundamental de la organización que es la cultura de calidad y mejoramiento continuo el cual involucra a todos los colaboradores de la organización.

La política de calidad está: Presente en toda la empresa, ajustada a las normas vigentes, diseñada para satisfacer al cliente y alineada con la visión de industrias metálicas AC.

9.3.1.8. Mapa de procesos

Figura 3. Mapa de procesos



Fuente 2. Propia

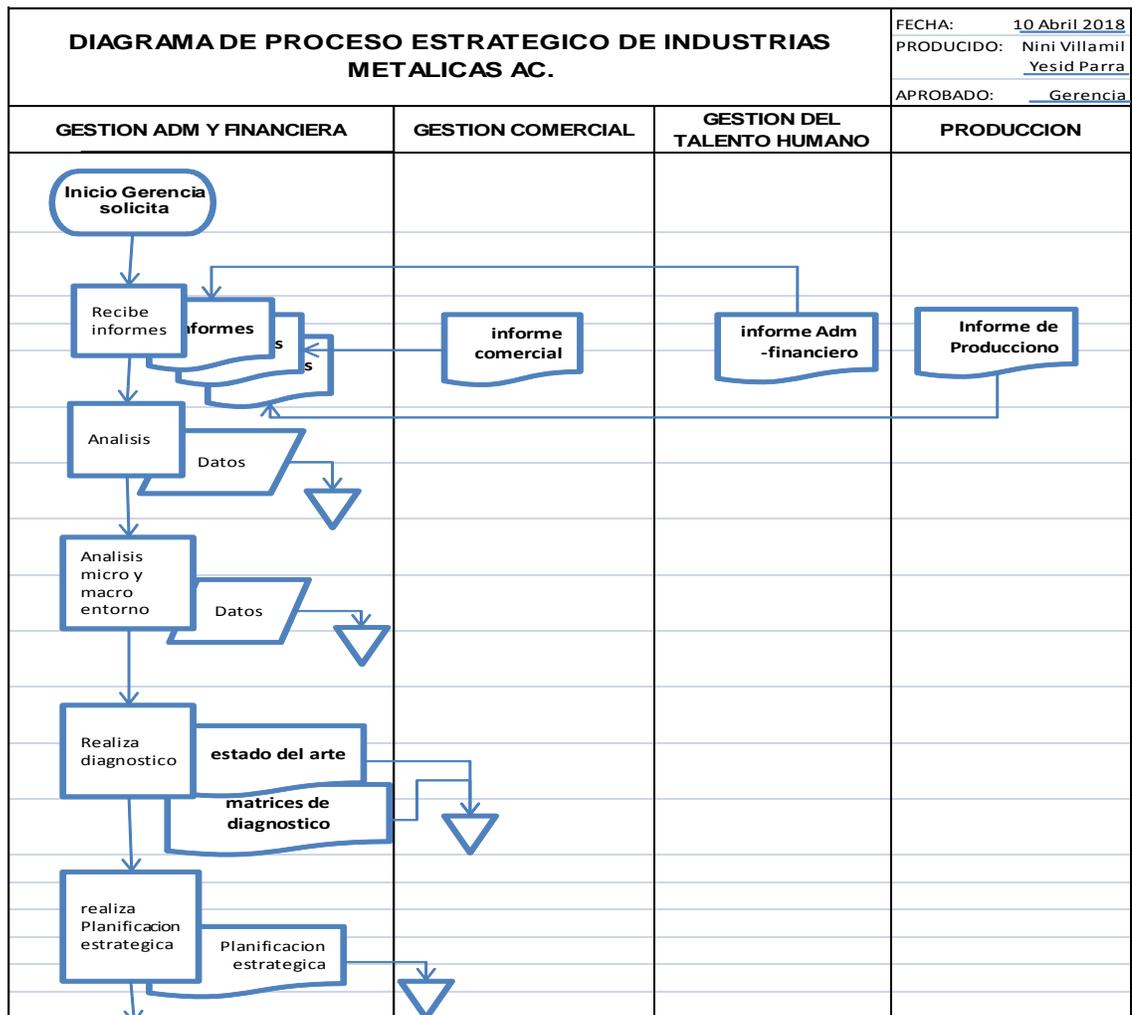
9.3.1.9. Flujogramas de procesos

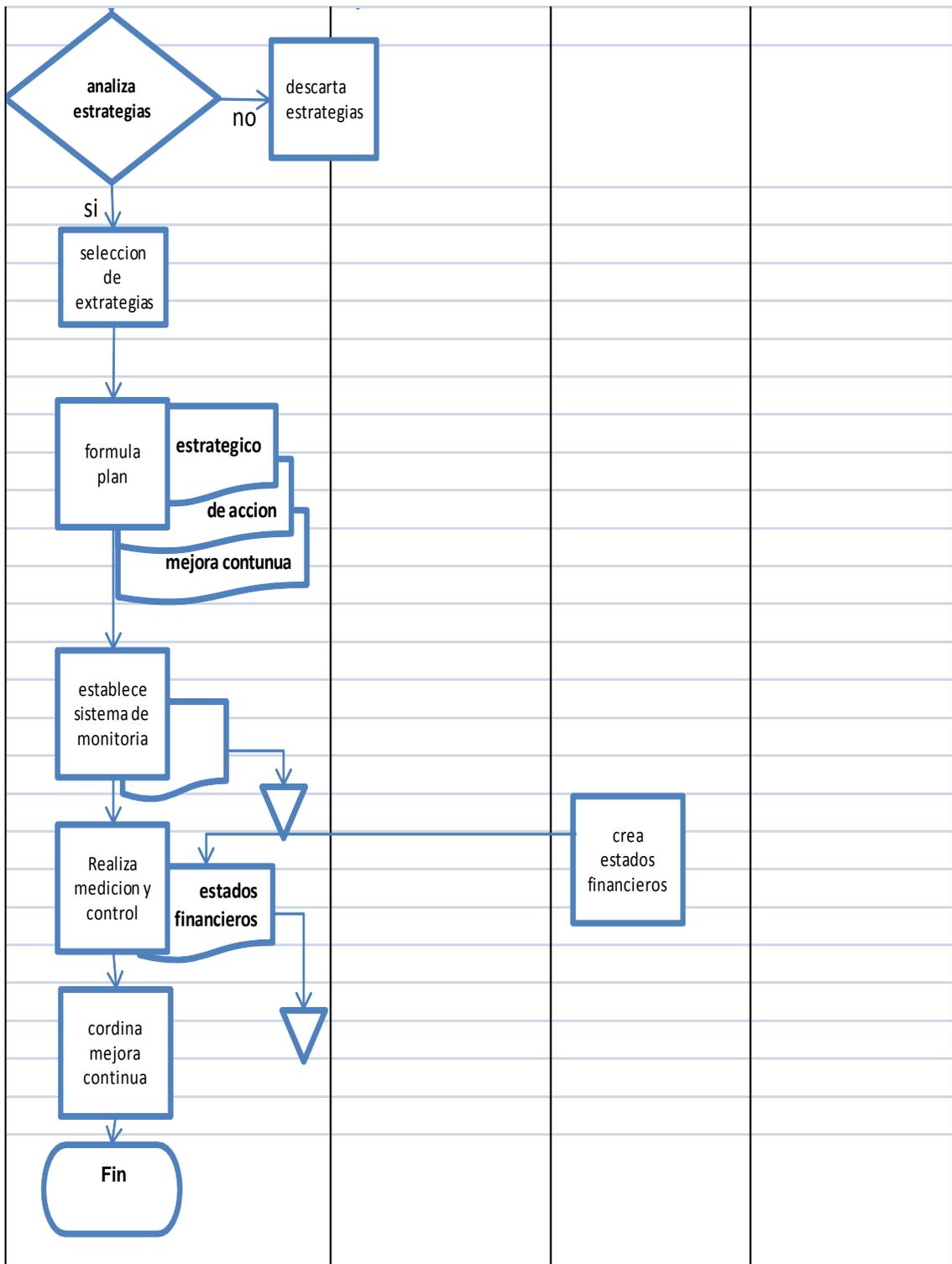
9.3.1.9.1. Flujograma proceso estratégico

DIAGRAMA DE FLUJO VERTICAL (MODELO ANSI)

INDUSTRIAS METALICAS AC
DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ESTRATEGICO
RESPONSABLE GERENCIA
30 DE MARZO 2018
ANALISTAS JOHANNA VILLAMIL Y YESID PARRA
AREA DIRECTIVA.....DIR

Figura 4. Diagrama de proceso estratégico





Fuente 3. Propia

Descripción del diagrama de flujo del proceso estratégico

El proceso estratégico empieza cuando el encargado de Gerencia solicita informes de gestión a (gestión comercial, producción y administrativa financiera). Una vez recibe los informes, analiza la información, allí consignada y evalúa, los objetivos de la empresa y las estrategias que se han venido utilizando, para alcanzarlos. Con el fin de determinar su efectividad.

Realiza diagnostico organizacional, efectuando análisis del micro y macro entorno. El cual le brinda las herramientas para crear matriz (DOFA). Genera documento y archiva. Una vez identificada la situación actual de la empresa, procede a realizar planificación estratégica.

Para establecer como lo va hacer, formula estrategias, las cuales requieren de toma de decisiones, para seleccionar las más convenientes.

Constituidas las estrategias, formula plan estratégico y planes de acción, asignando responsable del cumplimiento de cada objetivo, actividades a realizar, recursos económicos, infraestructura, maquinaria y equipamiento necesario para su implementación. Así mismo plan de mejora continua, para aumentar el nivel de calidad actual, generando documentación y archiva.

Gestiona alianzas y acuerdos con otras empresas, clientes o proveedores, para poder fortalecer la posición de la empresa, aprueba presupuestos, realiza medición y control para evaluar avance y cumplimiento de los planes con el objetivo de anticiparse a los fallos, evaluando estados financieros y el progreso de los objetivos mensualmente.

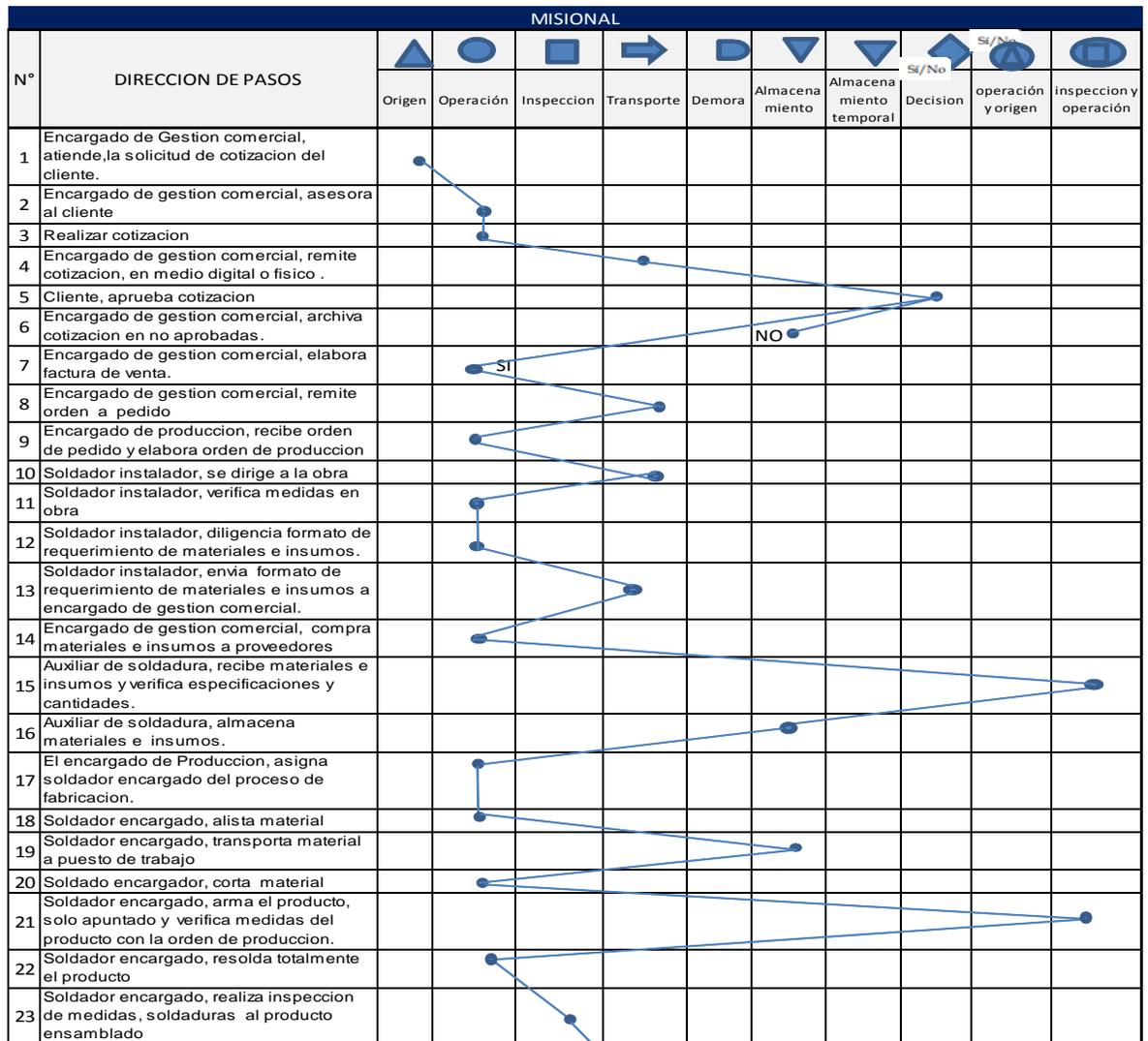
Todos los procedimientos deben quedar documentados. Así mismo todos los documentos archivados, permanecerán en archivo de gestión durante 1 año. Terminado este periodo pasaran al archivo central por un tiempo de 5 años y por último culminado el tiempo, se envía al archivo histórico de la organización. Para efectos de consulta o cumplimiento de ley.

9.3.1.9.2. Flujoograma procesos misionales

DIAGRAMA DE FLUJO VERTICAL (MODELO ASME)

INDUSTRIAS METALICAS AC
RESPONSABLE PRODUCCION Y COMERCIAL
30 DE MARZO 2018
ANALISTAS JOHANNA VILLAMIL Y YESID PARRA
AREA PRODUCCION Y COMERCIAL...PRDYCM

Figura 5. Diagrama de procesos misionales



24	Soldador encargado, traslada producto ensamblado y orden de produccion al auxiliar de soldadura																			
25	Aux. soldadura, pule el producto ensamblado																			
26	Aux. soldadura, alista insumos																			
27	Aux. soldadura, transporta insumos al puesto de trabajo																			
28	Aux. soldadura, evalua la necesidad de masillar el producto																			
29	Aux. soldadura, masilla el producto																			
30	Aux. soldadura, lija el producto																			
31	Aux. soldadura, limpia y desengrasa el producto																			
32	demorada 10 minutos, por secado																			
33	Aux. soldadura, pinta el producto																			
34	demora de 2 horas por secado																			
35	Encargado de Produccion, realiza control de calidad al producto																			
36	Aux de soldadura, realiza embalaje de producto																			
37	Encargado de Produccion, verifica el destino del producto, en la orden de produccion.																			
38	Encargado de Produccion, gestiona envio																			
39	Aux de soldadura, transporta producto a almacen.																			
40	Aux de soldadura, ubica el producto en seccion de producto terminado a la espera de que el cliente lo recoja.																			
41	Encargado de Produccion o auxiliar de soldadura, realizan la entrega directa del producto terminado																			
42	Encargado de Produccion, asigna soldador y auxiliar de soldadura responsables de realizar intalacion.																			
43	Soldador y auxiliar, transportan producto a obra																			
44	Encargado de produccion, inspecciona producto terminado																			
45	Encargado de produccion, especifica condiciones de garantia y hace entrega oficial al cliente.																			
46	Encargado gestion administrativa, recibe pago por el producto.																			
47	Encargado gestion comercial, realiza servicio post venta y seguimineto al producto.																			

Fuente 4. Propia

Descripción del diagrama de flujo del proceso misional

El proceso misional empieza cuando el encargado de gestión comercial, atiende, la solicitud de cotización del cliente y realiza asesoría en cuanto a diseño, materiales, capacidad etc.

Encargado de gestión comercial, realizar cotización de acuerdo a especificaciones técnicas del producto y envía cotización, en medio digital o físico al cliente. De no ser aprobada la cotización, se archiva en cotizaciones no aprobadas. Si es aprobada, encargado de gestión comercial, elabora orden de producción y remite orden a (Producción).

Encargado de producción asigna Soldador instalador, el cual se dirige a la obra, verifica medidas en obra, diligencia formato de requerimiento de materiales e insumos y envía a gestión comercial. Quien realiza compra materiales e insumos a proveedores.

Auxiliar de soldadura, recibe materiales e insumos, verifica especificaciones, cantidades y almacena.

Encargado de Producción, asigna soldador encargado del proceso de fabricación quien alista material, transporta material a puesto de trabajo, corta material, arma el producto, solo apuntado y verifica medidas del producto con la orden de producción. Una vez realizado el control concurrente, resolda totalmente el producto y realiza inspección total del producto ensamblado (medidas, soldaduras). Posteriormente realiza entrega del producto en proceso al auxiliar de soldadura.

Aux. Soldadura, pule el producto ensamblado, alista insumos, los transporta al puesto de trabajo y evalúa la necesidad de masillar el producto. De ser necesario masilla el producto y lija para perfeccionar la estética del mismo. Procede a limpiar y desengrasar el producto y deja secado por 10 minutos. Tiempo en el cual revisa orden de producción, prepara la pintura y pinta el producto y deja secar por 2 horas.

Encargado de Producción realiza control de calidad al producto y Aux de soldadura realiza embalaje de producto, Encargado de Producción, verifica el destino del producto, en la orden de producción y gestiona envío si el producto toca entregarlo instalado. Si el producto lo recogen directamente en las instalaciones, Aux de soldadura, transporta producto a almacén. Ubicándolo en sección de producto terminado, a la espera de que el cliente lo recoja y la entrega la realiza encargado de Producción o auxiliar de soldadura.

Encargado de Producción realiza inspección acompañado del cliente, especifica condiciones de garantía y hace entrega oficial del producto.

Encargado de gestión administrativa, recibe pago por el producto y gestión comercial, realiza servicio post venta y seguimiento al producto.

Encargado de gestión comercial, Formula plan estratégico comercial y presentar a Gerencia. Identifica las necesidades de los consumidores, mediante la segmentación del mercado y el análisis del perfil del cliente. A demás evalúa el mercado mediante la identificando y análisis de la competencia directa e indirecta.

Encargado de gestión comercial, establece plan de marketing, fija objetivos de ventas, canales de comunicación, canales de distribución, evaluación de la satisfacción del cliente, plan de respuesta a PQR, programa de fidelización, metodología para recuperar clientes, servicio y atención postventa. Una vez aprobado, desarrolla plan estratégico administrando los costes comerciales en función de cumplir el presupuesto. Plantea nuevos productos o servicios, fija precios de venta en asesoría con gerencia, desarrolla promociones y publicidad, gestiona relaciones comerciales, alimenta a diario las bases de datos de clientes y proveedores, coordinar el contenido de la Web, redes sociales y email marketing (semanalmente).

Encargado de gestión comercial, realiza medición y evalúa rentabilidad comercial.

A demás formula plan de formación periódica de la fuerza de ventas y envía a Administrativa financiera quien gestiona capacitaciones de formación. Encargado de gestión comercial, realiza y presenta informe de gestión a gerencia.

Descripción del diagrama de flujo del proceso de apoyo

Encargado Administrativo, define perfil de los cargos, mediante el análisis de los puestos de trabajo, genera documento y archiva. Realiza actualización semestralmente.

Diseña proceso estructurado de selección e incorporación de candidatos (Selección y contratación de personal que integra la organización) una vez abierta la convocatoria, todo candidato debe pasar el proceso de selección satisfactoriamente (entrevista preliminar, prueba de conocimiento, prueba psicológica y entrevista final), para poder realizar contratación. Finalmente ingresa carpeta a archivo de empleados.

Programa capacitación del nuevo personal, asignando personal o realizar capacitación, al nuevo personal para procurar que se adapte lo más pronto posible al proceso de la empresa. y hace entrega física del proceso que va a realizar.

Realiza registro de puntualidad y asistencia, gestiona la remuneración del personal: cancelar pagos nominales, asignando el sueldo, de acuerdo a las licencias, permisos, incapacidades u horas extras. Imprime nómina mensual y archivar para su control.

Realiza resumen de nómina mensual y envía a Gerencia relación de pagos cancelados. Gerencia recibe archivo magnético de información de nómina y recibos de pago.

Desarrolla plan de capacitaciones que fortalezcan las competencias de los colaboradores

Formular programas de motivación del personal que fortalezcan el compromiso con la organización, realizar indicadores de; absentismo, rotación del personal, accidentes laborales, costes de accidentes, índice de estabilidad en el empleo, costes de formación por empleado y resultado por empleado.

Genera registro de pagos: tanto mensuales, como extraordinarios (gastos fijos o variable) y (comisiones, extras). Realiza estados financieros, formula plan estratégico de gestión humana y financiero.

Realiza control presupuestario y archivar los registros que hayan sido aplicados en los procedimientos, los cuales respaldaran el sistema de gestión para efectos de antecedentes o consulta y genera informe y presenta a gerencia.

Todos los documentos archivados, permanecerán en archivo de gestión durante 1 año. Terminado este periodo pasaran al archivo central por un tiempo de 5 años y por ultimo culminado el tiempo, se envía al archivo histórico de la organización. Para efectos de consulta o cumplimiento de ley.

Encargado de producción, Formular programa de mantenimiento preventivo de maquinaria, equipos e instalaciones. Asignando prioridad, trabajos de mantenimiento y tiempo de ejecución según urgencia. Además de incluir presupuesto de mantenimiento. el cual envía a gerencia para aprobación. Una vez aprobado, realiza entrega del cronograma de actividades al personal operativo para ejecutarlo.

Encargado de producción, dirige y inspecciona el total cumplimiento del programa de mantenimiento. Efectuar registro de mantenimientos realizados

Encargado de Administrativa Financiera, realiza capacitación para fomentar autorregulación.

Gerencia establece políticas de comunicación y disposiciones internas y externas, así como los procesos, procedimientos.

Todo el personal de la organización debe realizar autocontrol y apoyar el sistema documentado. Efectuando Control de Documentos, Control de Registros, Control de Producto no Conforme, Auditorías Internas y Acciones Correctivas y Preventivas.

Teniendo en cuenta el anterior planteamiento, los siguientes planes estratégicos son: El plan de acción de apalancamiento financiero, plan de acción de creación del proceso de gestión comercial, plan de acción de inversión en maquinaria, plan de acción de diversificación de productos y servicios, plan de acción estrategia de promoción y comunicación, plan de acción desarrollo de programas de gestión talento humano y plan de acción implementación de un CRM, como se presenta a continuación.

9.3.2. Plan de acción perspectiva financiera

Tabla 17. Plan de acción estrategia apalancamiento financiero

Nombre de la Organización				INDUSTRIAS METALICAS AC						
Plan Estratégico de Estructuración				VIGENCIA 2018- 2022						
Estrategia				APALANCAMIENTO FINANCIERO PARA CONSOLIDAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS E INVERSION EN MAQUINARIA						
Objetivos estratégico				INVERTIR EN MAQUINARIA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN EN UN 15% EN 2022 CON RESPECTO A 2018						
				INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 43% EN EL AÑO 2022 CON RESPECTO AL AÑO 2018.						
Área Estratégica	Actividad /Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
FINANCIERA	ANALISIS FINANCIERO	YESID PARRA NINI VILLAMIL	1	\$ 200,000	1	02 DE OCTUBRE DE 2017	15 DE NOVIEMBRE DE 2017	EVALUAR LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN AÑO 2015 A 2017	GENERAR UN PROCESO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO CON UNA ENTIDAD FINANCIERA	SI / NO
	PROPUESTA DE INVERSION	YESID PARAR NINI VILLAMIL	2		2	18 DE MARZO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	MAXIMIZAR LA RIQUEZA DEL EMPRESARIO.	INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 43% EN EL AÑO 2022 CON RESPECTO AL AÑO 2018.	UTILIDAD NETA / TOTAL ACTIVO
	VIABILIDAD DE LA INVERSION Y APROBACION	GERENTE	1		3	4 DE JUNIO DE 2018	29 DE JUNIO DE 2018	REALIZAR ESTUDIO FINANCIERO QUE DETERMINE EL ÉXITO O FRACASO DE LA INVERSION	DETERMINAR LA VIABILIDAD DE INVERSION	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE
	SELECCIÓN DE POSIBLES FUENTES DE FINANCIACION BAJO EL CRITERIO DE TASA DE INTERES BAJA	GERENTE	1		4	4 DE JUNIO DE 2018	29 DE JUNIO DE 2018	OBTENER PRESTAMO QUE FINANCIE LA INVERSION	ADQUIRIR CAPITAL QUE CUBRA EL 100% DE LA INVERSION EN ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y MAQUINARIA.	UTILIDAD OPERACIONAL / INTERESES
	PRESENTAR DOCUMENTACION A TRES ENTIDADES FINANCIERAS ESPERANDO LA PREAPROBACION PARA LUEGO LA APROBACION DEL CREDITO	GERENTE	1		5	4 DE JUNIO DE 2018	29 DE JUNIO DE 2018	LA APROBACION DEL CREDITO POR PARTE DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	SOLICITAR UN APALANCAMIENTO FINANCIERO POR EL 60% DE LA INVERSION.	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL
	TRAS LA APROBACION DEL CREDITO REALIZAR ADQUISICION DE LA MAQUINARIA	GERENTE	1		6	01 DE JULIO DE 2018	01 DE NOVIEMBRE DE 2018	COMPRA DE BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC)	GENERAR COMPRA DE 1 BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC) EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019	MAQUINAS Y/O EQUIPOS ADQUIRIDOS / MAQUINAS A ADQUIRIR SEGÚN EL PLAN
	REALIZAR LA CREACION DE PROCESO COMERCIAL	GERENTE Y ADMINISTRATIVO	2		7	2 DE JULIO DE 2018	28 DE SEPTIEMBRE DE 2018	PONER EN FUNCIONAMIENTO EL AREA	CREAR UN AREA COMERCIAL	SI / NO

Fuente 17. Adaptado de Humberto Serna

9.3.3. Plan de acción perspectiva administrativa

Tabla 18. Plan de acción creación del proceso de gestión comercial

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC								
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018- 2022								
Estrategia		CREACION DE PROCESO AREA COMERCIAL								
Objetivos estratégico		INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15% DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018.								
		GARANTIZAR VENTAS MENSUALES POR UN MONTO IGUAL O SUPERIOR A 5.000.000 EN 2019								
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
ADMINISTRATIVA	ANALIZAR EL IMPACTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL NUEVO PROCESO (COMERCIAL)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	2	\$ 1,800,000	1	15 DE FEBRERO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	PLANEACION COMPLETA PARA LA NUEVA AREA COMERCIAL Y DE VENTAS	REALIZAR ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UNA NUEVA AREA DENTRO DE LA EMPRESA	SI /NO
	DEFINIR PERFIL DE CARGO, REALIZAR DIAGRAMA Y DESCRIPCION DEL PROCESO.	YESID PARRA NINI VILLAMIL	2		2	01 DE ABRIL DE 2018	21 DE ABRIL DE 2018	PONER EN FUNCIONAMIENTO UNA NUEVA AREA	APROBAR EL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	SI/NO
	APROBACION DE IMPLEMENTACION DE PROCESO COMERCIAL	GERENTE	1		3	21 DE ABRIL DE 2018	25 DE MAYO DE 2018	IMPLEMENTAR EL AREA	CREAR PROCESO DE AREA COMERCIAL	SI /NO
	ASIGNACION DE RECURSOS	GERENTE	1		4	01 DE JUNIO DE 2018	01 DE AGOSTO DE 2018	IMPLEMENTAR PROCESO COMERCIAL	DESTINAR EL 100% DE RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO COMERCIAL EN 2018	COSTO DEL AREA/ COSTO TOTAL DE RECURSOS
	CONTRATACION				7	01 DE AGOSTO DE 2018	15 DE SEPTIEMBRE DE 2018	CONTRATAR PERSONAL CON HABILIDADES Y EXPERIENCIA	REALIZAR PROCESO DE CONTRATACION	N° PERSONAS CONTRATADAS / N° PERSONAS A CONTRATAR
	DESARROLLAR LA INDUCCION				8	16 DE SEPTIEMBRE DE 2018	25 DE SEPTIEMBRE DE 2018	ORIENTAR A COLABORADOR SOBRE ASPECTOS ESPECIFICOS DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.	INTEGRAR EL 100% DE EMPLEADOS EN SU NUEVO PUESTO DE TRABAJO EN 2019	SI /NO
	REALIZAR CAPACITACION BIMENSUAL				9	20 DE NOVIEMBRE DE 2018	20 DE JULIO DE 2018	CONTRIBUIR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES QUE APOYEN A LA ESTRATEGIA	CAPACITAR EL PERSONAL DURANTE LA 1 SEMANA DURANTE LA 1 SEMANA DE NOVIEMBRE DE 2019	N° PERSONAS CAPACITADAS / N° TOTAL DE PERSONAS
	MOTIVACIÓN				10	30 DE SEPTIEMBRE DE 2018	20 DE JULIO DE 2018	MOTIVACION DEL PERSONAL VINCULANDO RECOMPENSAS E INSENTIVOS	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN UN 5% TRIMESTRAL EN 2019	N° ACIERTOS EN EL AREA /N° ACIERTOS TOTALES
	EVALUACION DE DESEMPEÑO MENSUALMENTE				11	30 DE SEPTIEMBRE DE 2018	20 DE JULIO DE 2018	GENERACION PRODUCTIVIDAD Y UTILIDADES SEGÚN EL AREA CREADA	EVALUAR MENSUALMENTE EL DESEMPEÑO DEL ENCARGADO DEL PROCESO COMERCIAL	SI /NO

Fuente18. Adaptado de Humberto Serna

9.3.4. Plan de acción perspectiva administrativa y de producción

Tabla 19. Plan de acción inversión en maquinaria

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC								
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018- 2022								
Estrategia		INVERSION EN MAQUINARIA								
Objetivos estratégico		INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN (15 %) EN 2022 CON RESPECTO A 2018								
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCION	VIABILIDAD PARA LA ADQUISICION DE LA MAQUINARIA	GERENTE Y ADMINISTRADOR	2	\$ 15,000,000	1	01 DE JULIO DE 2018	15 DE JULIO DE 2018	ADQUISICION DE BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN	EVALUAR INVERSIÓN COMPRA DE 1 BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC) EN 2019	si / no
	ADQUISICION DE MAQUINARIA		2		1	15 DE JULIO DE 2018	25 DE AGOSTO DE 2018	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	REDUCIR LOS COSTOS DE PRODUCCION EN (25%) EN 2019 CON RESPECTO A 2018.	si / no
	VERIFICAR LOS PROCESOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA		2		1	20 DE AGOSTO DE 2018	20 DE AGOSTO DE 2019	MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FABRICACION EN UN (%) EN 2020 CON RESPECTO A	TOTAL PRODUCCION / HORAS MAQUINA

Fuente 19. Adaptado de Humberto Serna

9.3.5. Plan de acción perspectiva comercial

Tabla 20. Plan de acción diversificación de productos y servicios

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC								
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018- 2022								
Estrategia		DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS								
Objetivos estratégico		AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO EN UN 20% EN 2020 EN COMPARACION A LA PARTICIPACION EN 2018								
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
COMERCIAL Y VENTAS	REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO Y SERVICIO	GERENTE Y ADMINISTRADOR	2	\$ 2,000,000	1	01 DE JULIO DE 2018	15 DE AGOSTO DE 2018	PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	CREAR DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL 2019	SI / NO
	VERIFICAR EL PRODUCTO Y SERVICIO DE ACUERDO AL NIVEL DE PRODUCCION SOBRE EL COSTO DE MATERIALES		2		2	10 DE AGOSTO DE 2018	25 DE SEPTIEMBRE DE 2018	ESTABLECER NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	INCREMENTAR LAS VENTAS DE UN 20% PARA EL 2020 CON RESPECTO AL 2018	N° NUEVOS PRODUCTOS Y-O SERVICIOS SOLICITADOS / PRODUCTOS Y-O SERVICIOS TOTALES
	DE ACUERDO A LA PRODUCCION REALIZADA VERIFICAR SI CUMPLE CON LA PLANEACION DEL PRODUCTO O SERVICIO		2		3	20 DE SEPTIEMBRE DE 2018	05 DE NOVIEMBRE DE 2019	REALIZAR SISTEMAS DE MEDICION A LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	CUMPLIR LAS METAS DE VENTAS TRAS LA INCURSION DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	VENTAS EJECUTADAS / VENTAS PRESUPUESTADA

Fuente 20. Adaptado de Humberto Serna

9.3.6. Plan de acción perspectiva comercial

Tabla 21. Plan de acción Estrategia de Promoción y comunicación

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC								
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018-2022								
Estrategia		PROMOCION Y COMUNICACIÓN								
Objetivos estratégico		AUMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EN LA REGION SABANA DE OCCIDENTE EN UN 20% PARA EL 2020 CON RESPECTO AL 2018								
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
COMERCIAL	IDENTIFICAR EL MERCADO META	GERENTE GESTION DE COMERCIAL Y PRODUCCIÓN	3	\$ 680,000	1	15 DE FEBRERO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	ESTABLECER EL SEGMENTO DE MERCADO	DIFERENCIAR LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES	SI / NO
	PERFIL DE LOS CLIENTES				2	15 DE FEBRERO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	CREAR MENSAJES QUE SEAN ATRACTIVOS SEGÚN LA AUDIENCIA	desarrollar comunicación asertiva en el 100% de los mensajes	SI / NO
	DEFINIR MENSAJE CLARO DE CAPTAR				3	16 DE MARZO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	CAPTAR LA ATENCIÓN DEL CLIENTE Y GENERAR INTERES HACIA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA ORGANIZACIÓN	incrementar las ventas EN UN 15%	N° CLIENTES CAPTADOS / N° TOTAL DE CLIENTES
	SELECCIONAR LOS INTERMEDIARIOS				4	20 DE ABRIL DE 2018	05 DE MAYO DE 2018	AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	aumentar la afluencia de clientes	N° INTERMEDIARIOS CAPTADOS / N° INTERMEDIARIOS EN TOTAL
	DEFINIR EL MEDIO DE COMPRA				5	05 DE MAYO DE 2018	15 DE MAYO DE 2018	INCREMENTAR LOS PROCESOS DE COMPRA	Aumentar el ticket en un 10% en el 1 trimestre de 2019 con respecto a 4 trimestre de 2018	SI / NO
	DEFINIR HERRAMIENTAS DEL MARKETING DE PROMOCION A UTILIZAR				6	05 DE MAYO DE 2018	15 DE MAYO DE 2018	INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA GENERAR COMPRA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	Incrementar el monto de compra por cada cliente	N° HERRAMIENTAS UTILIZADAS/ N° TOTAL DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS
	SELECCION DE MEDIOS O CANALES				7	05 DE MAYO DE 2018	15 DE MAYO DE 2018	INFORMAR A LA MAYOR AUDIENCIA POSIBLE	ATRAER UN 10% DE CLIENTES NUEVOS EN 2019 CON RESPECTO AL AÑO 2018	N° MEDIOS O CANALES UTILIZADOS / N° TOTAL DE MEDIOS Y CANALES
	DEFINIR ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				8	15 DE MAYO DE 2018	30 DE MAYO DE 2018	AUMENTAR LAS VENTAS	INCREMENTAR LAS VENTAS POR PROMOCION EN UN 25% EN 2022 CON RESPECTO A 2019	SI / NO
	DETERMINAR PRESUPUESTO				9	01 DE JUNIO DE 2018	15 DE JUNIO DE 2018	PRESUPUESTAR LA INVERSION	ESTABLECER EL 100% DE MONTOS NECESARIOS PARA REALIZAR LA INVERSIÓN EN MARKETING	SI / NO
	IMPLEMENTAR PUBLICIDAD				10	15 DE JUNIO DE 2018	20 DE JULIO DE 2019	DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A MAS CLIENTES	INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA 18% EN 2022 CON RESPECTO A 2018	N° DE MENSAJES RECIBIDOS/ N° MENSAJES ENVIADOS
	REALIZAR FEEBACK				11	15 DE JUNIO DE 2018	20 DE JULIO DE 2019	MEJORA CONTINUA	generar lealtad de los clientes	SI / NO

Fuente 21. Adaptado de Humberto Serna

9.3.7. Plan de acción perspectiva humana

Tabla 22. Plan de acción desarrollo de programas de gestión talento humano

Nombre de la Organización			INDUSTRIAS METALICAS AC							
Plan Estratégico de Estructuración			VIGENCIA 2018- 2022							
Estrategia			DESARROLLO DE PROGRAMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO							
Objetivos estratégico			AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN UN 10% EN 2022 FRENTE AL DE 2018							
Área Estratégica	Actividad / Táctica	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores
HUMANA	FORMULACION PROGRAMA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION	ADMINISTRATIVO	1	5 150,000.00	1	01 DE JULIO DE 2018	29 DE JULIO DE 2018	ATRAER PERSONAL CALIFICADO	EVALUAR EL 100% DEL POTENCIAL DEL PERSONAL EN CADA CONVOCATORIA REALIZADA A PARTIR DEL 2018	si / no
	PROGRAMA INTEGRACION DEL PERSONAL	ADMINISTRATIVO	1		3	1 DE AGOSTO DE 2018	29 DE AGOSTO DE 2019	CULTIVAR CLIMA Y CONFIANZA PARA GENERAR ENTORNO LABORAL POSITIVO	INCREMENTAR EL INDICE DE MOTIVACION DEL PERSONAL EN (33%) ANUAL EN 2019 CON RESPECTO A AÑO 2018	N° ACIERTOS EN EL AREA/ N° ACIERTOS TOTALES
	PROGRAMA DE FORMACIÓN	ADMINISTRATIVO	1		2	1 DE SEPTIEMBRE DE 2018	29 DE SEPTIEMBRE DE 2018	CONTRIBUIR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE APOYEN A LA ESTRATEGIA	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN 10% EN 2021 CON RESPECTO A 2018	N° de personal capacitado /total de personas capacitadas
	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	ADMINISTRATIVO	1		4	1 DE SEPTIEMBRE DE 2018	29 DE SEPTIEMBRE DE 2018	TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION CONOZCAN Y PRACTIQUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	AUMENTAR EL INDICE DE CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS EN UN 50% EN 2022 CON RELACION AL CUARTO TRIMESTRE DE 2018	N° de personal / total de personas capacitadas
	PROGRAMA DE MOTIVACION DEL PERSONAL	ADMINISTRATIVO			5	1 DE SEPTIEMBRE DE 2018	29 DE SEPTIEMBRE DE 2018	FOMENTAR LA MOTIVACION	INCREMENTAR EL INDICE DE EFICIENCIA EN UN 7% EN 2020 CONRESPECTO A 2018	N° PERSONAS MOTIVADAS / N° PERSONAS A MOTIVAR
	PROGAMA DE MONITORIA	ADMINISTRATIVO			6	1 DE OCTUBRE DE 2018	29 DE OCTUBRE DE 2018	LLEVAR CONTROL DE LA GESTION	EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DEL 100% DE LOS OBJETIVOS PLANEADOS PARA 2019 EL ULTIMO MES DEL AÑO.	SI/ NO

Fuente 22. Adaptado de Humberto Serna

9.3.8. Plan de acción perspectiva cliente

Tabla 23. Plan de acción implementación de un CRM

Nombre de la Organización		INDUSTRIAS METALICAS AC									
Plan Estratégico de Estructuración		VIGENCIA 2018- 2022									
Estrategia		IMPLEMENTACION DE CRM PARA LOGRAR ACERCAMIENTO CON LOS CLIENTES Y FIDELIZACION									
Objetivos estratégico		INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15% EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018									
Área Estratégica	Actividad / Tática	Responsable	No. Personas Involucradas	Presupuesto (Mes)	Nivel de Prioridad	Fecha Inicio	Fecha Terminación	Meta	Objetivo	Indicadores	
AREA COMERCIAL Y DE VENTAS	FORMULACION DE ESTRATEGIA	YESID PARRA - NINI VILLAMIL	2	576,000	1	15 DE FEBRERO DE 2018	20 DE ABRIL DE 2018	GENERAR VALOR EN LA ATENCION AL CLIENTE	FORMULAR EL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	SI / NO	
	DESARROLLO DE LA DE ESTRATEGIA	GERENTE	1		2	21 DE ABRIL DE 2018	25 DE MAYO DE 2018	CONOCER GUSTOS, PREFERENCIAS Y FIDELIZAR LOS CLIENTES	INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES EN UN 50% EN EL 4 TRIMESTRE DE 2018	SI / NO	
	DISEÑO DE LA BASE DE DATOS,	ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	2		3	16 DE SEPTIEMBRE DE 2018	25 DE SEPTIEMBRE DE 2018	DEFINIR UNA BASE DE DATOS	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN 10% EN 2021 CON RESPECTO A 2018	BASE DE DATOS COMPLETA	
	COTIZAR CON EMPRESAS EL COSTOS DE IMPLEMENTAR UN CRM		2		4	17 DE SEPTIEMBRE DE 2018	25 DE SEPTIEMBRE DE 2018	TENER LA EMPRESA PROVEEDOR DEL CRM	AUMENTAR 10% EL INDICE DE FIDELIZACION DE LOS CLIENTES EN 2019 CON RESPECTO AL AÑO 2018	N° DE COTIZACIONES SOLICITADAS / N° COTIZACIONES RECIBIDAS	
	ELEGIR PROVEEDOR		2		5	25 DE SEPTIEMBRE DE 2018	05 DE OCTUBRE DE 2018	SELECCIONAR EL PROVEEDOR MAS OPTIMO	ELEGIR PROVEEDOR DE SOFTWARE CRM EN AGOSTO DE 2018	COBERTURA, PRECIO Y GARANTIAS	
	CONTRATAR SERVICIO		2		6	05 DE OCTUBRE DE 2018	05 DE OCTUBRE DE 2018	LOGRA ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE, CONOCER GUSTOS, PREFERENCIAS QUE SOPORTEN NUEVAS ESTRATEGIAS	INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018	N° DE COTIZACIONES CLIENTES NUEVOS / CLIENTES TOTALES	
	ASIGNAR PERSONAL ENCARGADO Y CAPACITACION		2		7	05 DE OCTUBRE DE 2018	15 DE OCTUBRE DE 2018	MANEJO OPTIMO DE LA PLATAFORMA	TENER CUBRIMIENTO EN UN 80% DE LOS CLIENTES DENTRO DEL CRM PARA EL 2019	PROCESO MEJORADO / PROCESO ACTUAL	
	MONITORIA		2		1	15 DE OCTUBRE DE 2018	20 DE JULIO DE 2018	EFECTUAR CONTROL SOBRE LA EFECIENCIA DEL CRM	EVALUAR BIMENSUALMENTE EL INCREMENTO DEL INDICE DE FIDELIZACION	N° EVENTOS REALIZADOS / EVENTOS PLANEADOS	

Fuente 23. Adaptado de Humberto Serna

10. MONITORIA ESTRATEGICA

10.1. Plan de monitoria perspectiva administrativa

Tabla 24. Plan de monitoria implementación sistema de gestión por procesos

INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN UN 40% EN EL 2022 CON RESPECTO AL 2018					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN UN 40% EN EL 2022 CON RESPECTO AL 2018	si / no	REALIZAR DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	YESID PARRA NINI VILLAMIL	CONOCER LAS DEBILIDADES, FORTALEZAS.	REALIZAR EVALUACION DEL ENTORNO
	si/no	DEFINIR PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO (mision, vision, mega, matriz axiologica, valores, principios y politicas corporativas)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	DEFINIR ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION QUE GARANTICEN LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACION	INCREMENTAR COMPETITIVIDAD EN UN (30%) AÑO 2022 CON RESPECTO A 2018
	si/no	ESTABLECER PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA POR PROCESOS (identificación de procesos, mapa de procesos y flujogramas por cada proceso)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	DISEÑAR PROPUESTA DE ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA A BAJO EL MODELO DE ADMINISTRACION POR PROCESOS	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN (30%) EN 2022 CON RESPECTO 2018
	N° PLANES FORMULADOS / N° PLANES APROBADOS	APROBACION DE PROPUESTA	GERENTE	OPTIMIZAR RECURSOS Y GARANTIZAR CRECIMIENTO ORGANIZADO Y SOSTENIBLE.	APROBACION DE PROPUESTA (SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS) EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2018
	N° ACTIVIDADES A IMPLEMENTAR / N° ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS	IMPLEMENTACION (definir cronograma de implementacion)	GERENTE Y ADMINISTRACION	CREAR RUTA QUE GUIE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS	ESTABLECER CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION (SG) EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2018
	si / no	DIFUSIÓN DE INFORMACION (comunicación por parte de la direccion, reuniones informativas, entrega de flujogramas de procesos, cartelera informativa y videos corporativos.	GERENTE Y ADMINISTRACION	GARANTIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA INFORMACION DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS PERIODO 2018-2021	SOCIALIZAR INFORMACIÓN RELACIONADA CON EL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2018

Fuente 1. Adaptado de Humberto Serna

10.2. Plan de monitoria perspectiva financiera

Tabla 25. Plan de monitoria apalancamiento financiero

APALANCAMIENTO FINANCIERO PARA CONSOLIDAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS E INVERSION EN MAQUINARIA					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
APALANCAMIENTO FINANCIERO PARA CONSOLIDAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS E INVERSION EN MAQUINARIA	SI / NO	ANALISIS FINANCIERO	YESID PARRA NINI VILLAMIL	EVALUAR LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN AÑO 2015 A	GENERAR UN PROCESO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO CON UNA ENTIDAD FINANCIERA
	UTILIDAD NETA / TOTAL ACTIVO	PROPUESTA DE INVERSION	YESID PARAR NINI VILLAMIL	MAXIMIZAR LA RIQUEZA DEL EMPRESARIO.	INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 43% EN EL AÑO 2022 CON RESPECTO AL AÑO 2018.
	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	VIABILIDAD DE LA INVERSION Y APROBACION	GERENTE	REALIZAR ESTUDIO FINANCIERO QUE DETERMINE EL ÉXITO O FRACASO DE LA INVERSION	DETERMINAR LA VIABILIDAD DE INVERSION
	UTILIDAD OPERACIONAL / INTERESES	SELECCIÓN DE POSIBLES FUENTES DE FINANCIACION BAJO EL CRITERIO DE TASA DE INTERES BAJA	GERENTE	OBTENER PRESTAMO QUE FINANCIÉ LA INVERSION	ADQUIRIR CAPITAL QUE CUBRA EL 100% DE LA INVERSION EN ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y MAQUINARIA.
	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	PRESENTAR DOCUMENTACION A TRES ENTIDADES FINANCIERAS ESPERANDO LA PREAPROBACION PARA LUEGO LA APROBACION DEL CREDITO	GERENTE	LA APROBACION DEL CREDITO POR PARTE DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	SOLICITAR UN APALANCAMIENTO FINANCIERO POR EL 60% DE LA INVERSION.
	MAQUINAS Y/O EQUIPOS ADQUIRIDOS / MAQUINAS A ADQUIRIR SEGÚN EL PLAN	TRAS LA APROBACION DEL CREDITO REALIZAR ADQUISICION DE LA MAQUINARIA	GERENTE	COMPRA DE BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC)	GENERAR COMPRA DE 1 BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC) EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019
	SI / NO	REALIZAR LA CREACION DE PROCESO COMERCIAL	GERENTE Y ADMINISTRATIVO	PONER EN FUNCIONAMIENTO EL AREA	CREAR UN AREA COMERCIAL

Fuente 2. Adaptado de Humberto Serna

10.3. Plan de monitoria perspectiva administrativa

Tabla 26. Plan de monitoria creación de proceso comercial

CREACION DE PROCESO AREA COMERCIAL					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15% DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018.	SI / NO	ANALIZAR EL IMPACTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL NUEVO PROCESO (COMERCIAL)	YESID PARRA NINI VILLAMIL	PLANEACION COMPLETA PARA LA NUEVA AREA COMERCIAL Y DE VENTAS	REALIZAR ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA UNA NUEVA AREA DENTRO DE LA EMPRESA
	SI / NO	DEFINIR PERFIL DE CARGO, REALIZAR DIAGRAMA Y DESCRIPCION DEL PROCESO.	YESID PARRA NINI VILLAMIL	PONER EN FUNCIONAMIENTO UNA NUEVA AREA	APROBAR EL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS
	SI / NO	APROBACION DE IMPLEMENTACION DE PROCESO COMERCIAL	GERENTE	IMPLEMENTAR EL AREA	CREAR PROCESO DE AREA COMERCIAL
	COSTO DEL AREA/ COSTO TOTAL DE RECURSOS	ASIGNACION DE RECURSOS	GERENTE	IMPLEMENTAR PROCESO COMERCIAL	DESTINAR EL 100% DE RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO COMERCIAL EN 2018
GARANTIZAR VENTAS MENSUALES POR UN MONTO IGUAL O SUPERIOR A 5.000.000 EN 2019	N° PERSONAS CONTRATADAS / N° PERSONAS A CONTRATAR	CONTRATACION		CONTRATAR PERSONAL CON HABILIDADES Y EXPERIENCIA	REALIZAR PROCESO DE CONTRATACION
	SI / NO	DESARROLLAR LA INDUCCION		ORIENTAR A COLABORADOR SOBRE ASPECTOS ESPECIFICOS DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.	INTEGRAR EL 100% DE EMPLEADOS EN SU NUEVO PUESTO DE TRABAJO EN 2019
	N° PERSONAS CAPACITADAS / N° TOTAL DE PERSONAS	REALIZAR CAPACITACION BIMENSUAL		CONTRIBUIR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES QUE APOYEN A LA ESTRATEGIA	CAPACITAR EL PERSONAL DURANTE LA 1 SEMANA DURANTE LA 1 SEMANA DE NOVIEMBRE DE 2019
	N° ACIERTOS EN EL AREA / N° ACIERTOS TOTALES	MOTIVACIÓN		MOTIVACION DEL PERSONAL VINCULANDO RECOMPENSAS E INSENTIVOS	INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN UN 5% TRIMESTRAL EN 2019
	SI / NO	EVALUACION DE DESEMPEÑO MENSUALMENTE		GENERACION PRODUCTIVIDAD Y UTILIDADES SEGÚN EL AREA CREADA	EVALUAR MENSUALMENTE EL DESEMPEÑO DEL ENCARGADO DEL PROCESO COMERCIAL

Fuente 3. Adaptado de Humberto Serna

10.4. Plan de monitoria perspectiva administrativa y de producción

Tabla 27. Plan de monitoria inversión en maquinaria

INVERSION EN MAQUINARIA					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN (15 %) EN 2022 CON RESPECTO A 2018	si / no	VIABILIDAD PARA LA ADQUISICION DE LA MAQUINARIA	GERENTE Y ADMINISTRADOR	ADQUISICION DE BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN	EVALUAR INVERSIÓN COMPRA DE 1 BRAZO ROBÓTICO PARA SOLDADURA (LINCOLN ELECTRIC) EN 2019
	si / no	ADQUISICION DE MAQUINARIA		INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN	REDUCIR LOS COSTOS DE PRODUCCION EN (25%) EN 2019 CON RESPECTO A 2018.
	TOTAL PRODUCCION / HORAS MAQUINA	VERIFICAR LOS PROCESOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA		MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE FABRICACION EN UN (%) EN 2020 CON RESPECTO A 2018

Fuente 4. Adaptado de Humberto Serna

10.5. Plan de monitoria perspectiva de mercadeo y de venta

Tabla 28. Plan de monitoria diversificación de portafolio de productos y servicios

OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
	SI / NO	REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO PARA LA DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO Y SERVICIO		PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	CREAR DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL 2019
	N° NUEVOS PRODUCTOS Y-O SERVICIOS SOLICITADOS / PRODUCTOS Y-O SERVICIOS TOTALES	VERIFICAR EL PRODUCTO Y SERVICIO DE ACUERDO AL NIVEL DE PRODUCCION SOBRE EL COSTO DE MATERIALES	GERENTE Y ADMINISTRADOR	ESTABLECER NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	INCREMENTAR LAS VENTAS DE UN 20% PARA EL 2020 CON RESPECTO AL 2018
	VENTAS EJECUTADAS / VENTAS PRESUPUESTADA	DE ACUERDO A LA PRODUCCION REALIZADA VERIFICAR SI CUMPLE CON LA PLANEACION DEL PRODUCTO O SERVICIO		REALIZAR SISTEMAS DE MEDICION A LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	CUMPLIR LAS METAS DE VENTAS TRAS LA INCURSION DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

10.6. Plan de monitoria perspectiva comercial

Tabla 29. Plan de monitoria estrategia comunicación y promoción

PROMOCION Y COMUNICACIÓN					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
PROMOCION Y COMUNICACIÓN	SI / NO	IDENTIFICAR EL MERCADO META	GERENTE GESTION DE COMERCIAL Y PRODUCCIÓN	ESTABLECER EL SEGMENTO DE MERCADO	DIFERENCIAR LAS NECESIDADES Y MOTIVACIONES
	SI / NO	IDENTIFICAR EL MERCADO META	GERENTE GESTION DE COMERCIAL Y PRODUCCIÓN	ESTABLECER EL SEGMENTO DE MERCADO	desarrollar comunicación asertiva en el 100% de los mensajes
	N° CLIENTES CAPTADOS / N° TOTAL DE CLIENTES	PERFIL DE LOS CLIENTES		CREAR MENSAJES QUE SEAN ATRACTIVOS SEGÚN LA AUDIENCIA	incrementar las ventas EN UN 15%
	N° INTERMEDIARIOS CAPTADOS / N° INTERMEDIARIOS EN TOTAL	DEFINIR MENSAJE CLARO DE CAPTAR		CAPTAR LA ATENCIÓN DEL CLIENTE Y GENERAR INTERES HACIA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS POR LA ORGANIZACIÓN	aumentar la afluencia de clientes
	SI / NO	SELECCIONAR LOS INTERMEDIARIOS		AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO	Aumentar el ticket en un 10% en el 1 trimestre de 2019 con respecto a 4 trimestre de 2018
	N° HERRAMIENTAS UTILIZADAS/ N° TOTAL DE HERRAMIENTAS UTILIZADAS	DEFINIR EL MEDIO DE COMPRA		INCREMENTAR LOS PROCESOS DE COMPRA	Incrementar el monto de compra por cada cliente
	N° MEDIOS O CANALES UTILIZADOS / N° TOTAL DE MEDIOS Y CANALES	DEFINIR HERRAMIENTAS DEL MARKETING DE PROMOCION A UTILIZAR		INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR PARA GENERAR COMPRA DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA	ATRAER UN 10% DE CLIENTES NUEVOS EN 2019 CON RESPECTO AL AÑO 2018
	SI / NO	SELECCION DE MEDIOS O CANALES		INFORMAR A LA MAYOR AUDIENCIA POSIBLE	INCREMENTAR LAS VENTAS POR PROMOCION EN UN 25% EN 2022 CON RESPECTO A 2019
	SI / NO	DEFINIR ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		AUMENTAR LAS VENTAS	ESTABLECER EL 100% DE MONTOS NECESARIOS PARA REALIZAR LA INVERSIÓN EN MARKETING
	N° DE MENSAJES RECIBIDOS/ N° MENSAJES ENVIADOS	DETERMINAR PRESUPUESTO		PRESUPUESTAR LA INVERSIÓN	INCREMENTAR EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA 18% EN 2022 CON RESPECTO A 2018
SI / NO	IMPLEMENTAR PUBLICIDAD	DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS A MAS CLIENTES		generar lealtad de los clientes	

Fuente 6. Adaptado de Humberto Serna

10.7. Plan de monitoria perspectiva humana

Tabla 30. Plan de monitoria desarrollo de programas de gestión del talento humano

DESARROLLO DE PROGRAMAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN UN 10% EN 2022 FRENTE AL DE 2018	si / no	FORMULACION PROGRAMA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION	ADMINISTRATIVO	ATRAER PERSONAL CALIFICADO	EVALUAR EL 100% DEL POTENCIAL DEL PERSONAL EN CADA CONVOCATORIA REALIZADA A PARTIR DEL 2018
	N° ACIERTOS EN EL AREA / N° ACIERTOS TOTALES	PROGRAMA INTEGRACION DEL PERSONAL	ADMINISTRATIVO	CULTIVAR CLIMA Y CONFIANZA PARA GENERAR ENTORNO LABORAL POSITIVO	INCREMENTAR EL INDICE DE MOTIVACION DEL PERSONAL EN (33%) ANUAL EN 2019 CON RESPECTO A AÑO 2018
	N° de personal capacitado / total de personas capacitadas	PROGRAMA DE FORMACIÓN	ADMINISTRATIVO	CONTRIBUIR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE APOYEN A LA ESTRATEGIA	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN 10% EN 2021 CON RESPECTO A 2018
	N° de personal / total de personas capacitadas	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	ADMINISTRATIVO	TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION CONOZCAN Y PRACTIQUE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	AUMENTAR EL INDICE DE CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS EN UN 50% EN 2022 CON RELACION AL CUARTO TRIMESTRE DE 2018
	N° PERSONAS MOTIVADAS / N° PERSONAS A MOTIVAR	PROGRAMA DE MOTIVACION DEL PERSONAL	ADMINISTRATIVO	FOMENTAR LA MOTIVACION	INCREMENTAR EL INDICE DE EFICIENCIA EN UN 7% EN 2020 CONRESPECTO A 2018
	SI/ NO	PROGAMA DE MONITORIA	ADMINISTRATIVO	LLEVAR CONTROL DE LA GESTION	EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DEL 100% DE LOS OBJETIVOS PLANEADOS PARA 2019 EL ULTIMO MES DEL AÑO.

Fuente 7. Adaptado de Humberto Serna

10.8. Plan de monitoria perspectiva de clientes

Tabla 31. Plan de monitoria estrategia implementación de CRM

IMPLEMENTACION DE CRM PARA LOGRAR ACERCAMIENTO CON LOS CLIENTES Y FIDELIZACION					
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLE	PROPOSITO	METODO
INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 15% EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018	SI / NO	FORMULACION DE ESTRATEGIA	YESID PARRA - NINI VILLAMIL	GENERAR VALOR EN LA ATENCION AL CLIENTE	FORMULAR EL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS
	SI / NO	DESARROLLO DE LA DE ESTRATEGIA	GERENTE	CONOCER GUSTOS, PREFERENCIAS Y FIDELIZAR LOS CLIENTES	INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES EN UN 50% EN EL 4 TRIMESTRE DE 2018
	BASE DE DATOS COMPLETA	DISEÑO DE LA BASE DE DATOS,	ENCARGADO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	DEFINIR UNA BASE DE DATOS	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UN 10% EN 2021 CON RESPECTO A 2018
	N° DE COTIZACIONES SOLICITADAS / N° COTIZACIONES RECIBIDAS	COTIZAR CON EMPRESAS EL COSTOS DE IMPLEMENTAR UN CRM		TENER LA EMPRESA PROVEEDOR DEL CRM	AUMENTAR 10% EL INDICE DE FIDELIZACION DE LOS CLIENTES EN 2019 CON RESPECTO AL AÑO 2018
	COBERTURA, PRECIO Y GARANTIAS	ELEGIR PROVEEDOR		SELECCIONAR EL PROVEEDOR MAS OPTIMO	ELEGIR PROVEEDOR DE SOFTWARE CRM EN AGOSTO DE 2018
	N° DE COTIZACIONES CLIENTES NUEVOS / CLIENTES TOTALES	CONTRATAR SERVICIO		LOGRA ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE, CONOCER GUSTOS, PREFERENCIAS QUE SOPORTEN NUEVAS ESTRATEGIAS	INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019 CON RESPECTO A SEGUNDO SEMESTRE DE 2018
	PROCESO MEJORADO / PROCESO ACTUAL	ASIGNAR PERSONAL ENCARGADO Y CAPACITACION		MANEJO OPTIMO DE LA PLATAFORMA	TENER CUBRIMIENTO EN UN 80% DE LOS CLIENTES DENTRO DEL CRM PARA EL 2019
	N°EVENTOS REALIZADOS / EVENTOS PLANEADOS	MONITORIA		EFFECTUAR CONTROL SOBRE LA EFECIENCIA DEL CRM	EVALUAR BIMENSUALMENTE EL INCREMENTO DEL INDICE DE FIDELIZACION

Fuente 8. Adaptado de Humberto Serna

CONCLUSIONES

Mediante el diagnóstico realizado, se llegó a la conclusión de que a Industrias metálicas AC tiene buen clima organizacional a pesar de no tener definida cultura organizacional o políticas de motivación realiza incentivos económicos esporádicos. La organización provee al personal, los recursos necesarios para desarrollar el trabajo, pero carece de sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo que brinde protección a sus colaboradores.

A nivel de dirección el estilo de liderazgo es democrático, en cuanto al direccionamiento estratégico existe un planteamiento formal el cual no está cien por ciento definido ni ha sido socializado con los colaboradores y tiene falencias en la redacción. La misión no está correctamente redactada en relación con la visión, es difuso el mensaje teniendo en cuenta que en la misión actual habla de producto y la visión de prestación de servicios. Se concluye que necesita una estructura organizacional formal, que trace el horizonte hacia el cual la organización valla y le ayude a enfrentar las circunstancias cambiantes del entorno.

Económicamente hablando su estructura financiera es estable y no tiene endeudamiento financiero. Pero Internamente la organización es débil y requiere trabajar en factores críticos como: Evaluación del entorno y de la gestión, nivel de competencia, falta de aliados estratégicos, área comercial, desarrollo de marca, manejo del marketing digital, servicio al cliente, fidelización y debe procurar superar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades.

Actualmente sus fortalezas radican en la habilidad técnica de manufactura, experiencia y el posicionamiento que tiene la organización por la calidad de sus productos. Es realmente importante reforzarlas ya que son claves para enfrentar las amenazas y utilizarlas para aprovecharlas oportunidades que se presentan con los proyectos de vivienda, créditos de vivienda, los clústeres, y el estilo y calidad de vida.

Mediante la propuesta de direccionamiento estratégico se formuló una nueva misión que respondiera a la identificación del mercado en que se encuentra la empresa, para que existe, cuales son los elementos diferenciales, cuales son los clientes y que productos o servicios oferta la organización. De igual forma en la propuesta de visión, se expresaron los logros que Industrias Metálicas AC, espera alcanzar para el periodo 2018 – 2022 y se alinearon con los principios y valores corporativos, los cuales se establecieron mediante el desarrollo de la matriz axiológica. Además, el mega, sugerido fue el resultado del objetivo ambicioso, que estimule la alineación de todos los actores de la empresa. Por último, se estableció el mapa de procesos con las actividades que desarrolla la empresa y las que requiere, definiendo el diagrama de flujo por cada proceso con su respectiva descripción.

Como estrategias se propuso Implementación de un sistema de gestión por procesos, inversión en maquinaria (Brazo robótico para soldadura Lincoln Electric), desarrollo de programas de gestión del talento humano, creación de proceso comercial, implementación de CRM para lograr acercamiento con el cliente y fidelización, apalancamiento financiero dirigido al establecimiento, estrategia de Promoción y comunicación, diversificación del portafolio de productos y servicios. Las cuales surgieron como consecuencia de la aplicación del análisis de la matriz DOFA; Con las cuales se pretende superar las debilidades, afianzar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y generar ventajas competitivas.

Por último, se diseñó plan de acción por cada estrategia y plan de monitoria para evaluar el progreso u mejoras.

El direccionamiento estratégico se planteó para definir el norte que la organización debe seguir y sobre él, se orientaron los planes de acción que buscan; incrementar la competitividad de la organización en un (40%), incrementar la productividad en un (40%), Incrementar las ventas en (30%) Aumentar la

participación en el mercado en (20%) y aumentar el posicionamiento de la marca en un (20%)

la razón por la cual se tangibilizo el primer plan de acción es porque en adelante todos los planes de acción depende de tener clara la orientación o direccionamiento estratégico de la organización.

Esta propuesta orienta y sustenta los planes de acción explicados anteriormente, ya está en la organización como hace para movilizar los recursos, asignar las personas y hacerle control a los tiempos que nosotros hemos establecido.

RECOMENDACIONES

Industrias Metálicas AC, es una empresa que tiene gran oportunidad de crecimiento en el sector metalmecánico, por lo tanto, se recomienda:

Se recomienda implementar la propuesta de estructuración administrativa por procesos y socializarla con el equipo de trabajo, para que todos en la organización entiendan lo que se trata de hacer, comprendan quien es el cliente meta, las necesidades que la organización desea satisfacer, como trata de ser la única, como trata de entregar algo diferente y como se compara eso frente a la competencia.

Apalancarse financieramente para poder efectuar la estructuración administrativa e invertir en tecnología y maquinaria en brazo robótico para soldadura (Lincoln Electric), que permita disminuir los costos de producción y por lo tanto ofrecer productos al cliente a menor precio y ser competitiva.

Crear proceso comercial y fortalecer la fuerza de ventas con el fin de dar a conocer la empresa y obtener posicionamiento en el mercado.

Seguir el plan de acciones, así como los procesos de control y medición planteados para lograr la implementación las estrategias.

Se sugiere implementar CRM para conocer sus gustos y preferencias del cliente y lograr acercamiento con él para fidelizar.

Se sugiere desarrollar plan de motivación del personal, que genere sentido de pertenencia por Industrias Metálicas AC y un ambiente laboral adecuado.

Se recomienda a la administración del Industrias Metálicas AC una vez se implemente el plan, realizar los controles necesarios, porque que de nada sirve dejarlo solo en papel, se debe realizar un seguimiento exhaustivo a cada una de los indicadores de las estrategias planteadas, mediante los cuales podrá medir el

progreso, impacto y resultados obtenidos. Y si hubiese la necesidad, realizar ajustes a los mismos, de acuerdo a las necesidades presentadas.

Si el direccionamiento estratégico se llega a cambiar o el que se va a implementar es diferente al planteado, hay que reevaluar los planes de acción ya que los presentados en este proyecto obedecen al direccionamiento estratégico planteado.

11. BIBLIOGRAFIA

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décima Edición. Bogotá D.C. 3R Editores, 2008.

VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Segunda Edición. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2005.

MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA, área de modernización del estado. Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009.

KOONTZ, Harold. Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., 2012

ORTEGA, Rosa Maria. Administración de inversiones, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A, 1997

LOUFFAT, Enrique, Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo, Cengage Learning Editores S.A. de C.V., 2012

MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA, área de modernización del estado. Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo, 2009.

ESTEVEZ, Valencia Rafael. Modelos de organización, Tecnología Organización Personas Consultores SA, octubre 2004.

PETERAF, Thompson I. Administración estratégica, Teoría y casos, 18° edición, McGraw Hill, México, 2012.

LOPEZ, Navaza Carlos, Estrategias empresariales, 2° Edición, Ecoe ediciones, Bogotá, mayo de 2013.

HILL, Charles W.L., Administración estratégica, Un enfoque integral, 9° edición, Cengage Learning, México, noviembre 2011

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario empleado

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL - EMPLEADO

	1	2	3	4	5	6
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
COLABORACIÓN						
Considero que existe un buen ambiente de trabajo					Si	
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					Si	
Cuando ingresé en la Industrias Metálicas A.C me sentí bienvenido					Si	
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento					Si	
CONDICIONES DE TRABAJO						
Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					Si	
Industrias Metálicas A.C cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera diferencial					Si	
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					Si	
FORMACIÓN						
Los planes de formación de Industrias Metálicas A.C se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía			Si			
Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo			Si			

ORIENTACION AL CLIENTE	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de contratar servicios de Industrias Metálicas A.C			Si			
Los procesos y procedimientos de trabajo en Industrias Metálicas A.C me orientan hacia el cliente interno/externo			Si			
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo					Si	

	1	2	3	4	5	6
LIDERAZGO	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	N/A
Mi responsable me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos			Si			
Mi responsable hace un seguimiento de mi Plan de Desarrollo Individual				Si		
Mi responsable se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	Si					
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	Si					
Mi responsable se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	Si					
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento			Si			
Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe	Si					
Mi responsable respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...	Si					
Mantengo una buena relación con mi responsable			Si			
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones			Si			
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño			Si			
Mi responsable se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de Industrias Metálicas A.C			Si			

ANEXO 2. Encuesta cliente

ENCUESTA CLIENTES

Nombre _____
N.I.T.: _____
Teléfono: _____
Dirección: _____
Ciudad: _____
Fecha: _____

Por favor, seleccione una de las opciones.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa?

Menos de un mes
De uno a tres meses
De tres a seis meses
Entre seis meses y un año
Entre uno y tres años
Más de tres años
Primera vez

2. ¿Cómo conoció empresa x?

TV
Radio
Internet
Prensa o revistas
Amigos, colegas o contactos
volantes

3. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros productos/servicios?

Una o más veces a la semana
Dos o tres veces al mes
Una vez al mes
Una vez al trimestre
Dos o más veces al mes

4. ¿Qué tan importante es el conocimiento de la industria a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

Extremadamente importante
Muy importante
Un poco importante
Ligeramente importante
Nada importante

5. ¿Qué tan importantes son las referencias personales a la hora de elegir entre diversas empresas como la nuestra?

Extremadamente importante

Muy importante

Un poco importante

Ligeramente importante

Nada importante

6. Califique la calidad general de nuestros productos y servicios.

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Pobre

7. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades empresariales.

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Pobre

8. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

Extremadamente eficaces

Muy eficaces

Un poco eficaces

Ligeramente eficaces

Nada eficaces

9. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el costo.

Excelente valor

Muy buen valor

Buen valor

Valor regular

Valor pobre

10. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?

Extremadamente probable

Muy probable

Un poco probable

Ligeramente probable

Nada probable

Su colaboracion nos ayuda a seguir mejorando.