

# PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA KHOLER LTDA.<sup>2</sup>

DANIELA TORRES BALLESTAS<sup>1</sup>  
DIANA ESTEFANÍA DAZA CAMACHO

## RESUMEN

*En este proyecto se realizará una propuesta de planeación estratégica para una pyme del sector metalmecánico a partir del diagnóstico de su entorno y capacidades internas, para esto, se utilizarán las herramientas PCI y POAM sugeridas por Serna (2000). A partir de esta información, se realizará el DOFA y de manera consecuente se formularán estrategias mediante la matriz de estrategias cruzadas, posteriormente, se definirán los objetivos tanto estratégicos como anuales con los respectivos indicadores de gestión. Por tanto el resultado esperado es la implementación de esta propuesta por parte de la empresa.*

**Palabras clave:** Planeación estratégica, pymes, sector metalmecánico

---

<sup>1</sup> Estudiantes de IV semestre de Administración de Negocios Internacionales, Konrad Lorenz

---

<sup>2</sup> Artículo resultado del Proyecto de Investigación Formativa desarrollado en la asignatura *Administración y Organizaciones* del programa de Administración de Negocios Internacionales de la Konrad Lorenz bajo la tutoría de la docente de la asignatura e investigadora del Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios -CIEN, Olga Díaz.

## INTRODUCCIÓN

El avance de las pymes a nivel mundial es un tema de estudio relevante que en los últimos años ha demostrado no solo ser importante en el desarrollo económico de un país sino también en su progreso social. En Latinoamérica, a diferencia de otros países, el apoyo por parte del gobierno según los empresarios no ha sido suficiente para impulsar el fortalecimiento de dichas organizaciones.

La problemática surge a partir de cuatro aspectos fundamentales: la situación del país, el acceso al financiamiento, el apoyo del Estado y el acceso a la tecnología. Cuando estos elementos no funcionan a favor de la empresa, afectan el desarrollo de ésta externamente en la interacción con el entorno e internamente, obstaculizando su crecimiento y permanencia en el mercado.

El estudio realizado a una empresa del sector metalmeccánico permite descubrir que además de estos factores, las pymes también se enfrentan a problemas organizacionales como la falta de una administración eficiente enfocada en la planeación que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación es parte del proceso de desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas, sin embargo teniendo en cuenta que las pymes representan el 96,4% de la economía nacional y sus mayores dificultades se concentran en la incapacidad para cumplir los requerimientos específicos de exportación, obsolescencia tecnológica, pérdida de mercado, inadecuada estructura financiera, formación administrativa inapropiada, un elevado costo de los recursos ajenos, falta de ingresos y falta de rentabilidad por lo tanto es necesario preguntarse ¿Por qué debe ser importante la planeación estratégica para la empresa KHOLER LTDA ?

## JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es útil a nivel personal ya que permite adoptar una visión crítica y con carácter, que facilitará el análisis frente a las diferentes situaciones que se presenten en el ámbito laboral y personal, además de permitir el acercamiento al entorno laboral.

En cuanto a lo profesional brinda las bases para una planeación estratégica correcta y permite conocer herramientas como el PCI, POAM y DOFA para la generación de estrategias, partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su entorno.

A nivel institucional para la Fundación Universitaria Konrad Lorenz siempre ha sido importante el fortalecimiento de la investigación para la formación de profesionales competentes. Es por eso que el proyecto realiza un estudio en una PYME de la ciudad para analizar sus capacidades internas y el entorno en el que se encuentran. Lo cual permitirá hacer una propuesta de mejora a partir de la definición de estrategias. Las pymes son parte importante de la economía de un país por ser emprendedoras y generadoras de empleo (Aragón & Rubio, 2005). En Colombia las pymes generan alrededor del 73% del empleo en el país y representan el 96.5% de las empresas (Cardona & Díaz, 2009), de las cuales la participación del sector metalmeccánico es del 10% del total de la industria; lo cual permite iniciar el proyecto de investigación dada la importancia de las pymes del sector metalmeccánico en la economía nacional y la necesidad de identificar las falencias y generar un plan de fortalecimiento que permita aprovechar las oportunidades del entorno a través del diagnóstico y la planeación (Parra, Villa, & Restrepo, 2009).

## MARCO TEORICO

### PYMES:

Definición de PYME

El concepto de PYME se aplica a “cualquier unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica en actividades de cualquiera de los sectores de la economía, cumpliendo con criterios de número de empleados y activos” (Rodríguez, 2003).

Se clasifican de la siguiente manera:

Pequeña: entre 11 y 50 empleados, con activos entre 501 y 5000 \*SMLV.

Grande: Entre 51 y 200 empleados, con activos entre 5001 y 15000 \*SMLV.

(Ley 590 de 2000 – MIPYME)

A nivel mundial las pymes han tomado importancia, su auge ha venido en aumento en la última década gracias a su carácter generador de empleo, su potencial para el desarrollo económico de los países y su capacidad de respaldar el crecimiento del producto interno bruto.

En Latinoamérica hay cerca de 861 mil PYMES, de las cuales 716 mil son pequeñas empresas y 145 mil son industrias medianas, éstas generan alrededor del 88% de los empleos en la región; por esta razón, se hace notable la importancia de dichas empresas para lograr el crecimiento de un país pues contribuyen al progreso no sólo económico sino también socio-cultural.

### PYMES EN COLOMBIA:

En Colombia las pequeñas y medianas empresas representan el 96.4% de la economía (DANE, 2011),

generan alrededor del 73% de los empleos, de los cuales más del 50% se encuentra en el sector del comercio. Adicionalmente participan con el 35% de la producción industrial (Rodríguez, 2003) y representan alrededor del 10% del parque empresarial nacional (Parra, Villa, & Restrepo, 2009).

A diferencia de los países del sudeste asiático donde existen programas gubernamentales de apoyo a las PYMES, con lo cual han logrado un alto crecimiento de PIB, creación de empleo, una mejor distribución del ingreso, fomentar el ahorro e inversión, lo que los ha convertido en grandes exportadores, del mismo modo en otros países con grandes economías, en donde más del 60% de sus exportaciones se originan en las pymes (Rodríguez, 2003), en Colombia el potencial de las pequeñas empresas no ha sido desarrollado; el gobierno ha enfocado sus políticas hacia las grandes empresas y sus proyectos.

En Colombia la problemática alrededor de las Pymes se divide en cuatro aspectos básicos

1. Situación económica del país: Es el principal obstáculo para el desarrollo y crecimiento de las Pymes en Colombia, encierra aspectos del ambiente externo de la empresa como:

- La recesión económica
- Variación del tipo de cambio
- Bajos niveles de inversión
- Desempleo
- Contracción de la demanda

2. Acceso al financiamiento: Afecta en mayor medida a las pequeñas empresas y está relacionado con dos variables:

- Las condiciones del crédito:

Las condiciones que más restringen el acceso al crédito son las tasas de interés, las garantías exigidas, el número de trámites y requisitos exigidos por las entidades prestantes.

- Oferta de líneas de crédito

El poco apoyo que los empresarios de las Pymes encuentran por parte de las entidades bancarias para el financiamiento de las empresas de este tipo junto con la deficiente divulgación de las líneas orientadas hacia este estrato empresarial, son grandes obstáculos.

Esto se observa con mayor claridad en la siguiente tabla:

OBSTÁCULO	CIUDAD				
	Bogo- tá %	Mede- llín %	Cali %	Barran- quilla %	Bucara- manga %
Oferta de líneas de crédito	17	26	29	36	49
Condiciones de crédito	69	74	62	54	51
Ninguna	14		9	10	
Total	100	100	100	100	100

Fuente: Fundes

Se puede observar que los empresarios en las principales ciudades productivas del país tienen dificultades al acceder a los créditos debido a las condiciones requeridas; También se observa que son menos los empresarios que encuentran problemas con la oferta de las líneas de crédito, y son muy pocos los empresarios que no tienen inconvenientes con ninguna de las dos variantes.

3. Apoyo del Estado: encontramos tres variables importantes a evaluar

- Mecanismos de apoyo: Aunque han incrementado los mecanismos de apoyo a las Pymes, siguen siendo insuficientes para obtener la mejoría necesaria.

- Burocracia: El número de trámites necesarios a la hora de crear empresa dificultan el proceso de legalización de las industrias.

- Centralismo: La concentración de las oficinas en las ciudades capitales retrasan los procesos para las Pymes y generando también costos adicionales

4. Acceso a la tecnología:

La capacidad productiva de una empresa depende de sus activos tecnológicos (Aragón & Rubio, 2005); de su desarrollo tecnológico depende el puesto que ocupe frente a la competencia y el aporte que hará al crecimiento del país. La falta de aplicaciones tecnológicas en las empresas dificulta también su entrada y participación en el mercado internacional.

Adicionalmente, las Pymes presentan la necesidad de fortalecer su capacidad directiva lo que incluye sistemas de toma de decisiones eficientes, agilidad en los procesos, integración de personal y habilidad para responder a las

condiciones cambiantes; la problemática es que dichos conceptos no están siendo aplicados por las empresas.

Por lo anterior es prioritario realizar estudios que permitan identificar las debilidades que pueden comprometer su crecimiento o permanencia en el mercado (Aragón & Rubio, 2005), y se vuelve necesario presentar alternativas que lleven al fortalecimiento de las mismas ya que es evidente que estas empresas se enfrentan a grandes dificultades el mayor número de falencias existentes en las pymes están vinculadas al área financiera, administrativa, a la pérdida de mercado, a la estructura y a la falta de planeación, entre otras (Cardona & Díaz, 2009).

De acuerdo con las cifras presentadas por el DANE, el sector metalmeccánico tiene una participación del 10% del total de la industria nacional (Parra, Villa, & Restrepo, 2009), lo cual nos muestra la relevancia de las empresas de este sector para el desarrollo tanto económico como social, pues estas generan alrededor de 238.217 puestos de trabajo. El 79% de los ocupados son permanentes y el 21% son ocasionales, sin embargo según los autores mencionados anteriormente, la productividad de los empleados de estas empresas es baja debido a que cuentan con un nivel de educación e ingresos mínimo (observatorio de trabajo de Bucaramanga, 2010).

### **SECTOR METALMECÁNICO:**

Haciendo referencia a las características generales del sector metalmeccánico se puede hablar de la clasificación de acuerdo al destino económico de los productos, comprende bienes de consumo, materias primas e intermedios y bienes de capital. Los subsectores dentro de la industria metalmeccánica están conformados de la siguiente manera:

- Industrias básicas del hierro, el acero y metales no ferrosos.
- Productos Elaborados.
- Bienes de Capital.
- Construcción de Equipo y Material de Transporte.
- Industrias de apoyo al sector Metalmeccánico.

En cuanto a las características tecnológicas se observa la presencia de maquinaria, laboratorios dotados con tecnología de punta, control de procesos de producción, uso equipos de metrología para el control de calidad, diseño asistido por computador y herramientas de control numérico, la mediana empresa ha tenido un incremento con visibles mejoras sobre la maquinaria ya existente y en las pymes se tiende a usar tecnología tradicional y rudimentaria. (Mesa Sectorial Metalmeccánica, 2002).

A pesar de ser una industria grande que contribuye de gran manera a la economía, este sector presenta falencias de alto impacto y que como fue mencionado anteriormente, el nivel de educación del personal ocupado es bajo al igual que sus ingresos, esto hace primero que el personal no rinda al cien por ciento, además de propiciar un aumento de la rotación en las empresas del sector.

Por otro lado, este tipo de empresa requiere de un alto nivel tecnológico y actualización constante, pues de no hacerse podrían desaparecer frente a la llegada de nuevas empresas al país por tratados de libre comercio. Deben generarse proyectos que permitan el fortalecimiento de su competitividad, como alianzas para la compra de materias primas para reducir costos y el apoyo de instituciones educativas que brinden capacitación al personal de las pymes de este sector, para poder aprovechar las oportunidades de la globalización y se minimice el impacto de las amenazas ocasionadas por la misma. (Parra, Villa, & Restrepo, 2009).

Para poder desarrollar todo el potencial de las pymes en Colombia quizás uno de los factores más importantes a tomar en cuenta, es el uso de la planeación estratégica para que puedan hacer frente a las diversas situaciones que se les puedan presentar.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.(Barthelmess, 2003).

La planeacion estrategica es una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas, programas y de qué manera se va a lograr, tomando decisiones de una mejor manera y más racional (Sánchez, J, 2003), pretendedefinir el ámbito competitivo, alcanzar ventajas competitivas sostenibles, definir e integrar tareas directivas, generar patrones de decisiones coherentes, establecer la razón de ser de la organización y

determinar el camino para el logro de los lineamientos estratégicos. Por otra parte tiene como objetivos:

- Predecir el impacto y efectos en el futuro de las decisiones actuales.
- Identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el entorno y de las de estrategias escogidas para hacerles frente.
- Identificar las debilidades y fortalezas, para corregir las primeras y potenciar las segundas.
- Ayudar a la organización a identificar en que negocio debería estar operando.
- Enlazar los planes estratégicos con los planes operativos y ayudar a comprender la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para lograrlo.

Dentro de la planeación tanto la eficacia (habilidad para hacer las cosas) y la eficiencia (la habilidad para hacerlas correctamente) son de gran importancia ya que permiten establecer las metas y medios más apropiados para cada organización, teniendo en cuenta los recursos de la organización. De igual forma es fundamental hacer un diagnóstico estratégico evaluando tanto el ambiente interno como el externo, este es el proceso que permite conocer la situación real de la organización y de su entorno, surgiendo de este ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa a futuro.(David & Jervis, 2011)

El diagnóstico interno abarca lo que está bajo el control de la empresa (las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio), pretende identificar las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel organizacional, esto para saber que se debe mejorar encaminados a aprovechar futuras oportunidades y ver que está funcionando dentro de la empresa que se debe mantener.

En cuanto al diagnóstico externo se encuentra lo que no está bajo el control de la organización (examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras, etc.), nos ayuda a saber que oportunidades podemos llegar a aprovechar o que amenazas debemos contrarrestar, esto debe hacerse apoyado en lo que se encontró previamente en el diagnóstico interno. (Barthelmess, C, 2003)

Para lograr crear estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades y disminuir el efecto negativo de las amenazas se puede hacer uso del cuadro de

estrategias cruzadas DOFA, en el cual se entrelaza lo que se encontró a nivel interno y externo y ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio (David & Jervis, 2011). Los tipos de estrategias son las de integración (la integración hacia atrás, hacia adelante y la horizontal), las intensivas (penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto), de diversificación (concéntrica, horizontal y conglomerada) y las defensivas (riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación) (Barthelmess, C, 2003) lo que cada empresa debe hacer es de acuerdo con su misión, visión, objetivos y DOFA escoger cuál es su enfoque y entrar a definir qué tipos de estrategias le funcionan mejor y están acorde con lo que quiere la organización.

Específicamente en Colombia la falta de planeación se debe a q los empresarios no tienen el tiempo necesario para adquirir dichos conocimientos sobre el tema, por lo tanto, los esfuerzos deben estar dirigidos a que los empresarios mejoren rápidamente su gestión sin profundizaciones teóricas.

Los empresarios de las pymes colombianas dicen que conocen y aplican los temas de planeación estratégica, pero evidentemente presentan importantes vacíos e inconsistencias. Es claro que los empresarios a pesar de tener sus diagnósticos, propósitos, principios, valores, estrategias, planes de acción e indicadores, no conocen los requerimientos técnicos y herramientas necesarias para formularlos, ni los tienen documentados, lo que no permite que sus empleados sepan a donde se supone va dirigida la organización, no genera compromiso y en su gran mayoría no logran cumplir sus metas.

En conclusión, las pymes conforman gran parte del mercado empresarial del país, tienen un gran potencial para impulsar la economía del país y la calidad de vida de su gente, pero existen en ellas falencias que no les permiten tener una mayor participación en el mercado, por eso es importante apoyar este proceso de crecimiento de las pymes dándoles a conocer a sus gerentes las herramientas para implementar en sus empresas la planeación estratégica y a su vez que este apoyo les permita contrarrestar los demás obstáculos como las dificultades de acceso al financiamiento y puntualmente en el sector metalmeccánico que les dé la posibilidad de adquirir mejor tecnología para desarrollar todo su potencial.

## ASPECTO METODOLÓGICO

La metodología utilizada en el proyecto es de tipo Exploratorio – Descriptivo. El análisis de caso se basa en

KHOLER LTDA, una pyme del sector metalmecánico, fundada hace 5 años que cuenta con 24 empleados y se encarga de la fabricación de estructura y equipos para ofrecer servicios a las empresas químicas y petroleras, con la mejor calidad. El proyecto se desarrollará a partir del diagnóstico de dicha empresa, para esto se utilizarán el PCI, POAM y el cuadro de estrategias cruzadas (DOFA).

Después de la recolección de la información, a través del PCI y el POAM, se realiza el DOFA y de manera paralela el cuadro de estrategias cruzadas, a partir de las cuales se analizan factores internos y externos y se definen las estrategias acordes a la información encontrada en el trabajo realizado con el Gerente de la empresa.

Una vez implementada la propuesta de planeación estratégica, la empresa debe hacer un comparativo con el sector metalmecánico a través de herramientas como el EFE y el EFI. Y finalmente evaluar después de un año los resultados de los indicadores de gestión para realizar las acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de la visión establecida.

La empresa no hizo ningún tipo de exigencia, sin embargo la información será trabajada de manera responsable y ética.

## **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A) FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de investigación se inició con la consecución de la empresa, posteriormente se procedió a la revisión de los factores fundamentales como lo son la misión y la visión, las cuales definen la esencia y dirección del negocio.

### **EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

#### **-ANTIGUA MISIÓN:**

Proveer alternativas de soluciones en el sector metalmecánico a las necesidades de las empresas, en estructuras, equipos y servicios con calidad y compromiso, generando empleo y rentabilidad.

#### **-NUEVA MISIÓN:**

Somos una empresa del sector metalmecánico que ofrece soluciones a las empresas químicas y petroleras, con la fabricación de estructuras, equipos y servicios con la mejor calidad, generando rentabilidad a los accionistas, motivación y compromiso en los empleados.

Se realizaron cambios a la misión de la empresa debido a que no se contemplaban en ella puntos importantes como: sus clientes, los elementos que diferencian esta empresa de las demás y el valor de los empleados para la organización.

### **EVALUACIÓN DE LA VISIÓN**

#### **-Antigua Visión:**

Mantener en el mercado el posicionamiento y credibilidad adquiridos, mejorando la tecnología aplicada con el cumplimiento de normas internacionales y el desarrollo del recurso humano.

#### **-Nueva Visión:**

En el 2015 Kholer LTDA mantendrá su posicionamiento y credibilidad, ampliando su participación en el mercado a través de calidad y cumplimiento de normas internacionales.

Se realizaron cambios a la visión ya que carecía de un término de tiempo establecido y tampoco definía las metas a alcanzar con el cumplimiento de las normas internacionales.

La segunda fase del proceso comenzó con el análisis de la empresa en cuanto a sus capacidades internas y las oportunidades y amenazas existentes en el entorno para la misma, esto se hizo por utilizando las herramientas sugeridas por Serna (2000) quien planteó el PCI y el POAM para revisar dichos factores, a partir de los resultados obtenidos se realizó el DOFA.

### **DOFA**

El DOFA es la herramienta que permite cruzar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas después del análisis de la empresa.

En particular para la empresa Kholer Ltda. se encontraron como debilidades que no cuenta con la habilidad de responder a tecnología cambiante y un bajo nivel tecnológico, lo que representa una fabricación de los productos muy manual, un impedimento para el aumento de su producción y por ende una gran desventaja frente a la competencia.

Al ser una empresa que no está preparada tecnológicamente, se ve amenazada por la internacionalización de la economía, los nuevos competidores y la inversión extranjera (siendo esta última para otras empresas del sector).

Por otro lado surgen oportunidades que pueden ser aprovechadas por la organización, una de estas es el acceso a la tecnología, además de la realización de alianzas estratégicas con otras empresas del sector o con proveedores para reducir costos en materia prima o producción, e impulsarse a través de otra empresa para llegar a mercados internacionales.

Dichas oportunidades pueden ser aprovechadas por la empresa gracias a sus fortalezas, pues la empresa cuenta con una gran capacidad de endeudamiento para adquirir nueva tecnología, las barreras de entrada del producto son grandes, es una empresa estable con áreas integradas entre sí y es efectiva con la producción y entrega de sus productos lo que asegura la fidelidad de sus clientes.

A continuación se darán a conocer las estrategias realizadas como propuesta para que la empresa pueda aprovechar las oportunidades del entorno a través de sus fortalezas y así contra restar el efecto de las debilidades y amenazas.

## **ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN**

### **ESTRATEGIA FO:**

Realizar una alianza estratégica para lograr mayor cobertura del mercado actual, con productos de calidad a través del cumplimiento de los estándares internacionales aprovechando la efectividad de la producción, la estabilidad del personal, la lealtad del cliente y la disponibilidad de insumos para obtener una cobertura más grande del mercado.

### **PLANES DE ACCIÓN:**

1. Realizar una investigación de mercado para mirar el nivel de satisfacción de los clientes.
2. Evaluar los posibles estrategias.
3. Determinar qué tipo de alianza es la que se busca.
4. Hacer un estudio de las posibles empresas para realizar la alianza.
5. Hacer publicidad.
6. Implementación del servicio posventa.

### **ESTRATEGIA DO:**

Penetración de mercado a través del cumplimiento de normas internacionales y adquisición de nueva tecnología aprovechando la capacidad de endeudamiento actual, que permita mejorar la calidad de los productos, la capacidad de producción y la reducción de costos.

### **PLANES DE ACCIÓN:**

1. Continuar con el proceso de asesoría para el cumplimiento de normas internacionales.
2. Escoger el ente certificador.
3. Estandarizar procesos y procedimientos.
4. Destinar recursos.
5. Programar la visita de certificación.
6. Sensibilizar al personal sobre el proceso de certificación.
7. Generar la cultura de calidad a través de la estandarización de procesos.

### **ESTRATEGIA DO:**

Penetración de mercado nacional a partir del uso de planes estratégicos encaminados a la definición de políticas internas, reducción del absentismo, destinación del porcentaje de utilidad a la adquisición de tecnología e inversión de capital.

### **PLANES DE ACCIÓN:**

1. Implementación de la propuesta de planeación estratégica.
2. Hacer aplicación de indicadores y seguimiento semestral para generar los correctivos al proceso de planeación estratégica.
3. Diseñar programas de motivación.
4. Asignar recursos para la implementación de la planeación estratégica.
5. Implementar políticas y programas.

### **ESTRATEGIA FA:**

Desarrollo de mercado mediante alianzas estratégicas con nuevos inversionistas para la compra de nueva tecnología que permita la automatización de procesos, la aprobación de los productos dentro del nuevo mercado y la optimización del uso del tiempo, apoyado en la coordinación de las diferentes áreas y las grandes barreras de entrada de los productos.

### **PLANES DE ACCIÓN:**

1. Hacer un estudio de mercado para analizar los posibles inversionistas.
2. Hacer un estudio de mercado para identificar el nivel de satisfacción de los clientes sobre los productos actuales.
3. Definir la tecnología necesaria.
4. Destinar recursos.
5. Automatizar los procesos.
6. Hacer revisión de la tecnología actual
7. Cotizar la nueva tecnología
8. Solicitar el préstamo para la adquisición de nueva tecnología

## **ESTRATEGIA DA:**

Penetración de mercado aprovechando la internacionalización de la economía por medio de alianzas estratégicas con los nuevos competidores para tener más flexibilidad en la producción y así llegar a más consumidores haciendo uso de la intensidad de mano de obra del producto y la habilidad técnica y de manufactura.

## **PLANES DE ACCIÓN:**

1. Hacer una investigación de mercado para saber cuáles son los nuevos competidores.
2. Hacer una investigación de mercado para identificar los nuevos consumidores.
3. Tecnificar procesos para minimizar la concentración de mano de obra.
4. Estandarizar los procesos.

## **B) IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA:**

De acuerdo con la visión sugerida previamente se planteó el objetivo estratégico del cual se desprenden los objetivos anuales.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

En el 2015 tener una participación del mercado del 5% con productos de alta calidad y el cumplimiento de normas internacionales.

## **OBJETIVOS ANUALES**

1. En el 2013 tener el RUE.
2. En el 2014 tener todos los procesos bajo certificación del ISO 9000.
3. Anualmente hacer una inversión del 2% de la utilidad en tecnología para lograr tener una inversión del 6% en 3 años.

## **PLANES DE ACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ANUALES 1 Y 2:**

1. Continuar con el proceso de asesoría para el cumplimiento de normas internacionales.
2. Escoger el ente certificador.
3. Estandarizar procesos y procedimientos.
4. Destinar recursos.
5. Programar la visita de certificación.
6. Sensibilizar al personal sobre el proceso de certificación.
7. Generar la cultura de calidad a través de la estandarización de procesos.

## **PLANES DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ANUAL 3:**

1. Hacer un estudio de mercado para analizar los posibles inversionistas.

2. Hacer un estudio de mercado para identificar el nivel de satisfacción de los clientes sobre los productos actuales.

3. Definir la tecnología necesaria.
4. Destinar recursos.
5. Automatizar los procesos.
6. Hacer revisión de la tecnología actual
7. Cotizar la nueva tecnología
8. Solicitar el préstamo para la adquisición de nueva tecnología

## **POLITICAS**

### **Política de calidad y medio ambiente**

Nuestra empresa tiene el compromiso de la calidad con trabajadores, accionistas, proveedores trabajadores y comunidad en general, por tanto, trabajamos bajo los más altos estándares de calidad sin dañar el medio ambiente.

### **POLÍTICA DE INVERSIÓN**

Estamos comprometidos con la generación de procesos con tecnología de punta, por lo tanto invertimos de manera permanente el 2% de las utilidades en la actualización tecnológica y automatización de procesos.

### **PLANES DE ACCION PARA LA MOTIVACIÓN**

- Se realizara capacitación personalizada para el desarrollo las habilidades y mejora del desempeño a través de coaching.
- Conformación de grupos de trabajo que trimestralmente presenten ideas de mejora tanto para los procesos como para el ambiente de trabajo. Las mejores ideas serán reconocidas frente a sus compañeros y recibirán un bono. Todas las propuestas tendrán su respectiva retroalimentación.
- Se definirá la estructura salarial de acuerdo al cargo y el nivel (riesgo, experiencia, responsabilidad y nivel educativo)
- Se realizarán campañas educativas sobre las pausas activas y manejo de estrés.
- Desarrollar programas de bienestar que involucren a los trabajadores y sus familias, a través de planes de fines de semana en familia y vacaciones recreativas para los niños.

## **C) INDICADORES DE GESTIÓN**

En la última parte del proyecto se definieron los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, los cuales, una vez implementada la propuesta, le permitirán a la empresa hacer el seguimiento anual de sus actividades y



así identificar los posibles errores para generar acciones correctivas oportunas.

En el 2014 tener todos los procesos bajo certificación del ISO 9000.

**EFICACIA:** Procesos certificados bajo ISO9000

# de procesos certificados bajo el ISO 9000

---

\_\_\_\_\_ x 100

# de procesos proyectados a certificar bajo el ISO 9000

**EFICIENCIA: Presupuesto para la certificación del ISO 9000**

Presupuesto empleado para la certificación del ISO 9000

---

\_\_\_\_\_ x 100

Presupuesto proyectado para la certificación del ISO 9000

**EFFECTIVIDAD: Contratos nuevos obtenidos después de la certificación**

Contratos nuevos obtenidos después de la certificación del ISO 9000

---

\_\_\_\_\_ x 100

Contratos nuevos proyectados antes de la certificación del ISO 9000

En el 2013 tener el RUE.

**EFICACIA: Se tiene la certificación del RUE**

SI  
NO

**EFICIENCIA: Presupuesto para la certificación del RUE**

Presupuesto empleado para la certificación del RUE

---

\_\_\_\_\_ x 100

Presupuesto proyectado para la certificación del RUE

**EFFECTIVIDAD: Clientes nuevos después de la certificación del RUE**

Clientes nuevos después de la certificación del RUE

---

\_\_\_\_\_ x 100

Clientes nuevos proyectados antes de la certificación del RUE

Aualmente hacer una inversión del 2% de la utilidad en tecnología para lograr tener una inversión del 6% en 3 años.

**EFICACIA: Maquinaria comprada en un año con la inversión realizada**

# de máquinas compradas en un año con la inversión realizada

---

\_\_\_\_\_ x 100

# de máquinas proyectadas a comprar en un año con la inversión realizada

**EFICIENCIA: Presupuesto para la compra de maquinaria**

Presupuesto empleado en la compra de maquinaria

---

\_\_\_\_\_ x 100

Presupuestos proyectado para la compra

de maquinaria

**EFFECTIVIDAD: Aumento en la producción después de la compra de maquinaria**

Aumento de la producción después de la compra de maquinaria

$$\frac{\text{Producción después de la compra de maquinaria}}{\text{Producción antes de la compra de maquinaria}} \times 100$$

Cientes nuevos después de la compra de maquinaria

$$\frac{\text{Cientes nuevos después de la compra de maquinaria}}{\text{Cientes nuevos proyectados antes de la compra de maquinaria}} \times 100$$

Indicadores de efectividad para el objetivo estratégico

En el 2015 tener una participación del mercado del 5% con productos de alta calidad y el cumplimiento de normas internacionales.

**VENTAS ANUALES**

Ventas del 2012 antes de la certificación

$$\frac{\text{Ventas del 2013 después de la certificación}}{\text{Ventas del 2012 antes de la certificación}} \times 100$$

**PARTICIPACION DEL MERCADO 2012**

Ventas del 2012

$$\frac{\text{Ventas del 2012}}{\text{Ventas del mercado del 2012}} \times 100$$

**PARTICIPACION DEL MERCADO 2013**

Ventas del 2013

$$\frac{\text{Ventas del 2013}}{\text{Ventas del mercado del 2013}} \times 100$$

Ventas del mercado del 2013

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las pymes conforman gran parte del mercado empresarial del país, en ellas se encuentran falencias que no permiten que este sector de la economía tenga una mejor participación en el mercado, por eso es importante apoyar este proceso de crecimiento de las pymes con la elaboración de un diagnóstico y la posterior planeación estratégica.

Es importante que todas las empresas y en especial las pymes implementen la planeación desde un comienzo para que sean más competitivas, ya que al iniciarse una empresa se enfrentan muchas amenazas que crean una situación de incertidumbre en cuanto al ambiente externo y sus capacidades internas para enfrentarlo.

Paralelo al proceso de la planeación estratégica se debe generar un mayor apoyo por parte del Estado, ya que se está desperdiciando el gran potencial de exportación que tienen las pymes colombianas, este apoyo les permitiría acceder a créditos para la compra de maquinaria que representaría un aumento en la producción y mayor calidad de sus productos, que al contener un alto nivel tecnológico podrían proyectarse a mercados internacionales, mejorando la economía del país.

Basados en los referentes teóricos se recolectó la información pertinente para la fase de inicio del proyecto, en la cual se realizó el diagnóstico y la formulación estratégica, partiendo de esto, se definieron los objetivos, planes de acción para la motivación y políticas para la empresa.

Puntualmente para la empresa objeto de estudio en este proyecto, se puede concluir que el principal problema es el desarrollo tecnológico, por lo cual las propuestas se enfocan hacia el cumplimiento de los estándares de calidad y la actualización tecnológica para lograr que la empresa pueda llegar a nuevos clientes y tenga así una permanencia y posicionamiento en el mercado más segura.

Por tanto el resultado que se espera por parte de la empresa es la implementación y seguimiento de la propuesta, realizando una comparación de la organización con el sector metalmecánico a través de herramientas como el EFE y el EFI y por medio de los indicadores de gestión evaluar el cumplimiento de la visión y los objetivos

establecidos y de ser necesario realizar los correctivos correspondientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Aragón, A., & Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. Contaduría y administración, Universidad de Murcia España, 57.

Barthelmess, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica.

Cardona, M., & Díaz, O. (2009). Dinámicas empresariales de las pymes: Una apuesta desde el fortalecimiento de los sistemas productivos, del emprendimiento y de capital humano. *Revista de investigación, Vol.9 (2)*, 33-47.

DAVID, S., & JERVIS, J. (2011). *Manual de Planeación Corporativa para Empresas de Aseguramiento en Salud en Colombia*. España: Universidad De Málaga España.

Mesa sectorial metalmecánica. (2002). *Caracterización ocupacional del sector metalmecánico*. Manizales: SENA.

Observatorio de trabajo de Bucaramanga. (2010). *Estudio sector metalmecánico, área metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: SIC Editorial.

Parra, C., Villa, V., & Restrepo, J. (2009). Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 pymes metalmecánicas de medellín. *Revista EIA (11)*, 9-19.

Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la pyme colombiana: un desafío para el desarrollo*. Colombia: Fundes Colombia.

Sánchez, j. (Enero-Abril de 2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista EAN*, 34-45.

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. Colombia: 3Eeditores.