

PLAN DE MEJORAMIENTO EN GALCO S.A.

**POR:
ANA MARIA GOMEZ PELAEZ**

**ALIANZA CES – UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MEDELLIN
2009**

INTRODUCCION

Este proyecto surge de la necesidad de realizar un mejoramiento en la empresa GALCO S.A., la cual no cuenta con un plan estratégico a largo plazo que le permita conocer su competencia y su mercado adecuadamente; para esto, se empleo información actual de como la organización realiza su actividad y se acompañó de metodologías para establecer estrategias, objetivos y metas.

Para lograr el objetivo de obtener un plan estratégico documentado y de conocer si el enfoque actual con el que la empresa esta trabajando es el adecuado, se realizo un diagnostico inicial de la empresa en cuanto a plan estratégico y a la organización y se estudio el sector económico y estratégico a los cuales la empresa pertenece para tener una información general de cómo se comportan diferentes aspectos dentro de la misma, y así, poder establecer un punto de partida.

La metodología utilizada para la construcción de este proyecto fueron entrevistas a personas conocedoras del sector metalmecánico, a personas de la empresa que poseen la experiencia y la experticia del funcionamiento del negocio, estudios del sector realizados en Antioquia y en otros departamentos, teoría de la metodología del análisis de sectores estratégicos y de planeación estratégica y en algunos aspectos consultas a los clientes.

A pesar de que este trabajo fue enfocado a una empresa particular como es GALCO S.A. podemos decir que la metodología desarrollada puede ser utilizada para cualquier tipo de empresa por pequeña que sea ya que los aspectos a evaluar son estándares para cualquier organización que desee conocer su sector y sus competidores.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	2
GLOSARIO	9
1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	11
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	11
1.2 ESTRATEGIAS ACTUALES	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.4 METAS	12
1.5 ORGANIZACION.....	12
1.5.1 JUNTA DIRECTIVA	13
1.5.2 LA GERENCIA.....	13
1.6 SECTOR ECONOMICO, ESTRATEGICO Y COMPETENCIA.....	15
2. SECTOR ECONOMICO METALMECANICO	16
2.1 EVOLUCION DE LA OFERTA	18
2.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR	18
2.3 DISTRIBUCION.....	19
2.4 PRECIO.....	20
2.5 PROMOCION.....	20
3. SECTOR ESTRATEGICO	21
4. ANALISIS MATRICIAL.....	22
4.1 MEFE: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – MEFI: MATRIZ FACTORES INTERNOS	22
4.2 MIME: MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....	24
4.3 MPC: MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA	25
4.4 PEEA: MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION	27
4.6 DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)	32
4.7 CPE: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA.....	35
4.8 MATRIZ O/E: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	40
5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS.....	43
5.1 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO.....	43
5.2 PANORAMA COMPETITIVO	46
5.3 FUERZAS DEL MERCADO	50
5.3.1 NUEVOS PARTICIPANTES	50
5.3.1.1 BARRERAS DE ENTRADA	51
5.3.1.2 POLITICAS GUBERNAMENTALES	52
5.3.1.3 RESPUESTA DE RIVALES	53
5.3.2 PROVEEDORES	54
5.3.3 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA.....	55
5.3.4 SUSTITUTOS	56
5.3.5 COMPRADORES	57
5.3.6 RESUMEN Y CONCLUSION	58
5.4 ESTUDIO DE COMPETIDORES	59

5.4.1 CRECIMIENTO INTRINSECO.....	60
5.4.2 CRECIMIENTO EXTRINSECO	60
5.4.3 CÁLCULO Y GRAFICAS	61
5.4.4 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	63
5.4.5 EROSION ESTRATEGICA Y PRODUCTIVA	63
5.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS	69
6. ESTRATEGIAS.....	69
7. OBJETIVOS.....	70
8. METAS	71
9. MISION Y VISION.....	72
10. DEFINICION DE LA ORGANIZACIÓN	73
0.1 ORGANIGRAMA	74
10.2 PERFILES DE CARGO.....	74
10.2.1 GERENCIA	75
10.2.2 DIRECCION.....	75
10.2.3 GERENTES DE PROCESO	76
10.2.4 COORDINADOR	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA	81

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Matriz MEFE	22
Cuadro 2 Matriz MEFI	23
Cuadro 3 Matriz MPC	26
Cuadro 4 Variables calificadas de fortaleza de la industria.....	28
Cuadro 5 Variables calificadas clima de negocios.....	29
Cuadro 6 Estadísticas según DANE del sector.....	29
Cuadro 7 Variables calificadas ventaja competitiva	30
Cuadro 8 Datos matriz PEEA	30
Cuadro 9 Datos matriz misión - visión	32
Cuadro 10 Matriz DOFA	33
Cuadro 11 Datos matriz CPE.....	39
Cuadro 12 Datos matriz objetivos/estrategias	42
Cuadro 13 Datos hacinamiento cualitativo.....	45
Cuadro 14 Preguntas encuesta	47
Cuadro 15 Variedad de productos	48
Cuadro 16 Matriz “T” panorama competitivo.....	49
Cuadro 17 Datos respuesta a rivales.....	53
Cuadro 18 Datos Proveedores.....	54
Cuadro 19 Datos competidores de la industria	56
Cuadro 20 datos sustitos	57
Cuadro 21 Datos compradores	58
Cuadro 22 Resumen datos cinco fuerzas del mercado	58
Cuadro 23 Datos financieros de la superintendencia de sociedades.....	63
Cuadro 24 Datos Relaciones U/I – I/U Galco S.A.	64
Cuadro 25 Datos relaciones U/I – I/U Industrias Ceno S.A.....	65
Cuadro 26 Datos ingresos, utilidad, crecimiento ingresos y crecimiento utilidad Galco S.A.....	66
Cuadro 27 Datos ingresos, utilidad, crecimiento ingresos y crecimiento utilidad Industrias Ceno S.A.	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Organizacional	14
Figura 2 Matriz MIME.....	24
Figura 3 Variables a analizar en la fortaleza industrial.....	27
Figura 4 Organigrama modificado.....	74

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 Participación porcentual del sector dentro del total industrial.....	17
Grafica 2 Grafica matriz PEEA	31
Grafica 3 Grafica matriz misión- visión	32
Grafica 4 Comportamiento variables análisis de hacinamiento	44
Grafica 5 Comportamiento cinco fuerzas del mercado	59
Grafica 6 Comportamiento crecimiento intrínseco	61
Grafica 7 Comportamiento crecimiento extrínseco	62
Grafica 8 Comportamiento crecimiento sostenible.....	62
Grafica 9 Comportamiento utilidad/ingresos Galco S.A.	64
Grafica 10 Comportamiento ingresos/utilidad Galco S.A.	64
Grafica 11 Comportamiento utilidad/ingresos Industria Ceno S.A.	65
Grafica 12 Comportamiento ingresos/utilidad Industrias Ceno S.A.	65
Grafica 13 Comportamiento ingresos Vs utilidad Galco S.A.	66
Grafica 14 Comportamiento crecimiento ingresos y utilidad Galco S.A.	67
Grafica 15 Comportamiento ingresos Vs utilidad Industrias Ceno S.A.	68
Grafica 16 Comportamiento crecimiento ingresos y utilidad Industrias Ceno S.A.	68

RESUMEN

Este documento presenta el trabajo realizado como proyecto de grado y que tiene como objetivo un plan estratégico a largo plazo que le permita a la organización enfrentarse a la competencia y al sector económico, adicionalmente una definición organizacional que apoye a nivel interno las estrategias.

En él se parte de un diagnostico actual de la empresa compuesto por misión, visión, estrategias, objetivos, metas, organización, definición del sector al que se pertenece y análisis de las fortalezas y debilidades de la competencia; esto con el fin de dar claridad a la situación en la cual se encuentra la empresa para enfrentar el sector económico, estratégico y el mercado.

Luego del diagnostico se cuenta con una documentación teórica del sector económico al cual GALCO S.A. pertenece, metalmecánico, allí, se cuenta con una reseña acerca de la definición del sector, evolución de la oferta, perfil del consumidor, distribución, precio y promoción.

Al reunir toda esta información y teniendo en cuenta la definición de sector estratégico se escoge la descripción de este y se concluye que solo existe un competidor directo dentro del mismo, característica importante para el desarrollo del trabajo.

De acuerdo a lo anterior, se inicia el proceso de análisis matricial y estructural de sectores estratégicos, los cuales, fueron realizados teniendo en cuenta un solo competidor directo; cabe anotar que solo para el análisis de hacinamiento se tuvo en cuenta otros dos competidores con el fin de obtener información confiable.

El proyecto termina con un plan estratégico formado de estrategias, objetivos, metas y disposición organizacional, no muy alejado de lo que la empresa venia desarrollando en la actualidad aunque con una fundamentación teórica que le permite a la gerencia establecer el direccionamiento de la organización.

GLOSARIO

- *ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS*: es la metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas, como son: análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de fuerzas de mercado y el estudio de competidores.
- *ANALISIS MATRICIAL*: Es un algoritmo o esquema de planeación estratégica que permite diseñar un horizonte de trabajo a través de matrices.
- *CPE*: matriz cuantitativa de planeación estratégica que intenta determinar la atractividad de una estrategia en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la organización.
- *CRECIMIENTO POTENCIAL SOSTENIBLE*: es la capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial, o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento.
- *DOFA*: matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- *EROSIÓN*: es un estado al que llega una empresa por deterioramiento ya sea de la estrategia o de la productividad.
- *ESTRATEGIAS*: se define como el conjunto de actividades que permiten el cumplimiento de los objetivos.
- *FACTORES CLAVES DE ÉXITO*: es una serie de actividades que se destacan en el sector por su particular importancia y que deben ser desempeñadas con idoneidad por los “apostadores” que deseen permanecer en el mercado.
- *HACINAMIENTO*: es la patología estratégica encontrada en los sectores económicos, caracterizada por una serie de síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las demás compañías.
- *MANCHAS BLANCAS*: son los espacios de mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente por una o varias empresas, situación que al ser identificada permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

- *MEFE*: matriz de evaluación de factores externos, recoge la información proveniente del entorno y la traduce en oportunidades y amenazas.
- *MEFI*: matriz de evaluación de factores internos, recoge la información proveniente de la organización y la traduce en fortalezas y debilidades.
- *METAS*: son puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos, se establecen para periodos cortos.
- *MIME*: matriz denominada interna – externa, cruza la información proveniente de la matriz MEFE y MEFI para obtener una idea de la posición estratégica recomendada.
- *MPC*: matriz de perfil de competencia, analiza las bondades o deficiencias de los rivales con base en los factores claves de éxito.
- *OBJETIVOS*: son puntos vitales de cualquier organización que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección de los esfuerzos de la organización.
- *ORGANIGRAMA*: son cartas de organización o representaciones graficas de la estructura y las relaciones de una organización.
- *PEEA*: matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se encarga de corroborar la información arrojada por la matriz MIME y arroja cuatro resultados posibles: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento.
- *SECTOR ESTRATEGICO*: es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado (proveedores, compradores, bienes sustitutos y nivel de rivalidad).

1. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

GALCO S.A. es una PYME con 16 años en el mercado que se encuentra localizada en sabaneta y donde su principal actividad ha sido la de prestar servicios de galvanizado en caliente a empresas de diferentes sectores industriales y la fabricación y comercialización de sistemas portacables.

- **MISIÓN**

Ser una empresa de productos y servicios al más alto nivel, que satisfaga las necesidades de sus clientes y que genere rendimientos económicos suficientes para atender su crecimiento y contribuir a la satisfacción de las necesidades de sus socios y aliados estratégicos.

- **VISIÓN**

Ser una empresa líder en Colombia en la fabricación de productos y prestación de servicios que a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, les brinde soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de ellos.

- **VALORES:**

- Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades.
- Productividad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad por resultados con empoderamiento.

1.2 ESTRATEGIAS ACTUALES

- Diversificación de mercados, búsqueda de mercados nuevos con el mismo producto a nivel departamental y nacional (especialmente el eje cafetero).
- Fortalecimiento de los diferentes procesos internos especialmente producción, ventas y costos.
- Servicio al cliente a través de una atención personalizada tanto en la preventa como en la postventa.
- Elaboración de productos especiales de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Mejoramiento de la infraestructura física y de la maquinaria existente.
- Certificación de productos según reglamento técnico de instalaciones eléctricas RETIE.

- Tiempos de respuesta ante requerimientos, muy cortos.
- Posicionamiento y reconocimiento de la marca a través de ferias y mercadeo.
- Introducción de productos y servicios nuevos que se comercializaran en el sector.
- Diferenciación por servicio, no se rivaliza por precio.
- Flexibilidad en los procesos internos que desempeña la empresa.
- Ventas directas no se cuenta con distribuidores ni almacenes eléctricos.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos que la empresa tiene definidos son los del sistema de gestión de la calidad:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Mantenerse rentable en el tiempo.
- Productos y servicios con calidad.
- Mantener la motivación del personal.
- Mantener la certificación ISO 9000-2000.

1.4 METAS

- Crecimiento en ventas en un 15% anual.
- Mantener el costo de mercancía vendida en un 78%.
- Reducción de los tiempos de respuesta a un pedido en un 5%.
- Reducción de inventarios en un 5%.

1.5 ORGANIZACION

Actualmente cuenta con una estructura organizacional plana donde la gerencia es quien se encuentra a la cabeza de la organización y se encarga directamente de hacerle seguimiento a los diferentes procesos (ver Figura 1: Organigrama Organizacional). Adicionalmente es común que una sola persona ejerza varias funciones y varios cargos al mismo tiempo, un ejemplo claro, es la jefe de administración la cual no cuenta con los auxiliares allí nombrados, sino que son utilizados simplemente para mostrar la estructura del proceso.

Las funciones se encuentran definidas por escrito en el sistema de gestión de la calidad están adaptadas a lo que se realiza en el día a día, no se encuentran fundamentadas en lo que se esperaría del cargo. Para la definición de los cargos la empresa no solo considera las funciones sino que genera todo un perfil donde

se incluye: formación profesional, nivel de experiencia, responsabilidades, habilidades y autoridad, esto con el fin de garantizar que a la hora de la contratación se pueda hacer un proceso de selección acorde con lo requerido por la empresa.

Debido a que durante el proceso de generación del plan estratégico la experticia de la junta directiva y de la gerencia es de vital importancia, a continuación mencionaremos como se encuentra conformada la junta directiva y cuales son las características de los miembros que la componen al igual que la gerencia.

1.5.1 JUNTA DIRECTIVA

La junta directiva de Galco S.A. es un grupo de personas que se encarga de revisar y analizar la situación de la empresa, basados en unos informes financieros y administrativos. Esta conformada por tres miembros con el mismo porcentaje de participación, uno de ellos es Ingeniero Civil, miembro de juntas directivas de empresas como Alco y gerente de su propio negocio con gran trayectoria (35 años) dentro del sector metalmecánico, Estaco S.A., un segundo miembro es el gerente actual de Galco S.A., Ingeniero Mecánico con un postgrado en Calidad Total y con diplomados en gestión financiera, gestión humana, gestión estratégica y mercadeo que ha tenido gran experiencia en empresas del sector como Ascensores Andino e IMSA todas ubicadas en Antioquia, un tercer miembro, Administrador de Empresas con una especialización en finanzas que se desempeñó como gerente de Galco S.A. en ocasiones pasadas y actualmente se dedica a atender una representación de películas antiadherentes para el sector industrial.

1.5.2 LA GERENCIA

El gerente general de Galco S.A. miembro de la junta directiva, ingeniero mecánico con un postgrado en Calidad Total y con diplomados en gestión financiera, gestión humana, gestión estratégica y mercadeo y con mas de 20 años de experiencia en el campo laboral en empresas del sector, es la persona que se encuentra a la cabeza de la organización y de la cual depende todo el funcionamiento de la empresa.

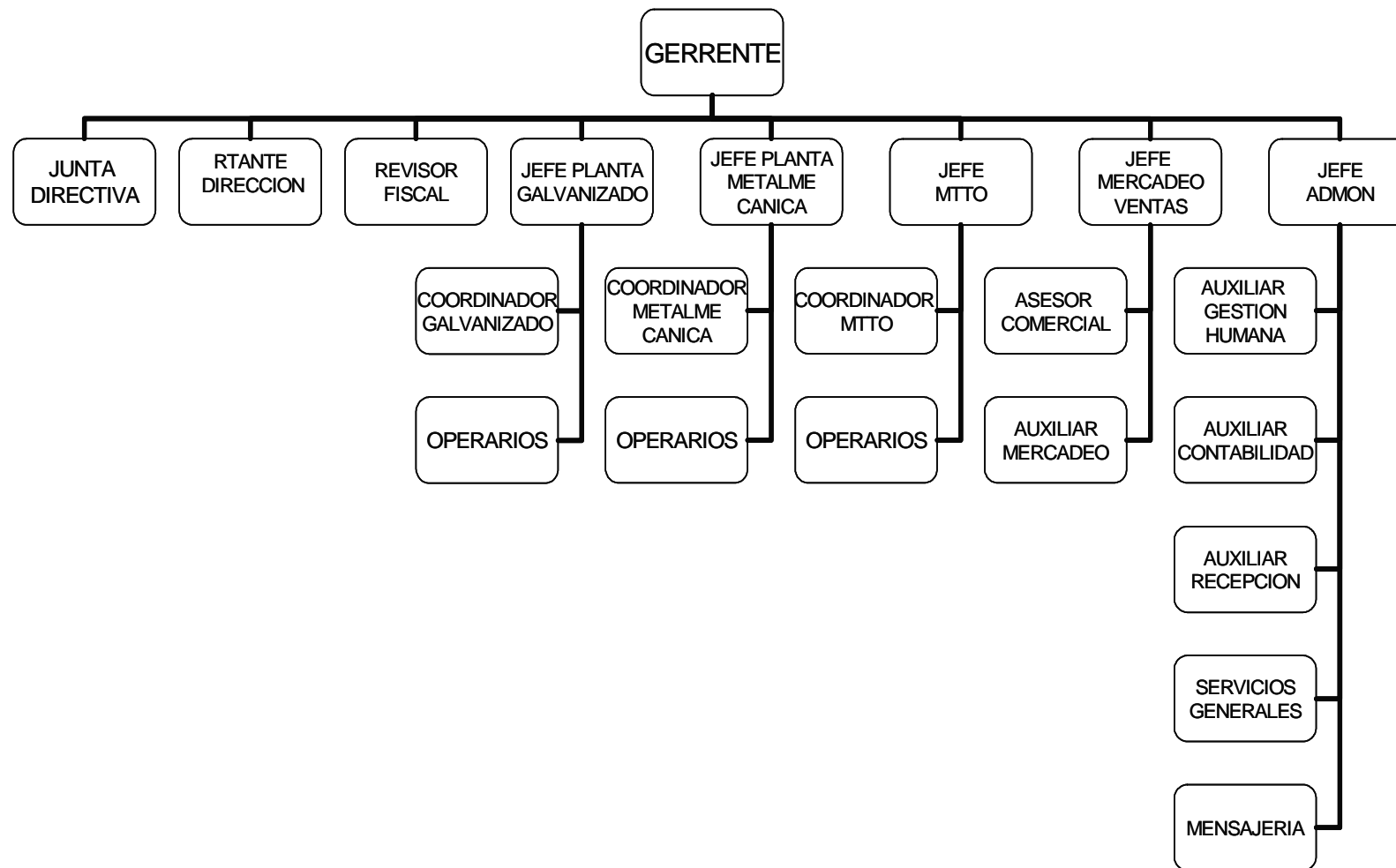


Figura 1 Organigrama Organizacional

1.6 SECTOR ECONOMICO, ESTRATEGICO Y COMPETENCIA

El sector económico identificado por la empresa es el metalmecánico y según la súper intendencia de sociedades esta se encuentra en el del acero derivado. Tanto el sector al que pertenece la empresa como al que van dirigido los productos que son el sector eléctrico y de la construcción únicamente se encuentran identificados, no se ha profundizado en su desempeño ni en sus perspectivas.

El sector estratégico definido como un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa, y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas del mercado es la prestación de servicios de galvanizado en caliente, fabricación y comercialización de sistemas portacables, ductos para cableado estructurado, soportes tubería y torres de transmisión de energía y comunicaciones.

Esta definición del sector económico y estratégico lleva a la empresa a identificar a un solo competidor directo en la ciudad de Medellín y con el cual se desarrollara este trabajo, ya que, si tenemos en cuenta que cuando pienso en sector estratégico tengo que pensar en los rivales mas parecidos y que sean directos en el presente y no en el futuro y que adicionalmente se dediquen a la misma actividad solo puedo identificar uno y es Industrias Ceno S.A.

Industrias Ceno S.A. son líderes en Colombia y en el Grupo Andino, con más de 52 años de experiencia en el diseño, fabricación y montaje de todo tipo de estructuras metálicas destinadas a atender las necesidades de los sectores industrial, comercial, eléctrico, de telecomunicaciones, petrolero, cementero, agrícola y de la construcción. Aunque ellos ofrecen al mercado una amplia gama de productos y servicios competimos en las líneas de servicios de galvanizado en caliente, fabricación de sistemas portacables y torres de transmisión de energía y comunicaciones.

ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA COMPETENCIA

FORTALEZAS

- Alta capacidad de producción.
- Buena infraestructura y estructura administrativa.
- Tecnología de punta.
- Recursos financieros.
- Cuenta con un sistema de Calidad.
- Control de proveedores y estructura de costos.

DEBILIDADES

- Debido a su gran tamaño tiende a tener una estructura organizacional grande y rígida.
- Poca flexibilidad para atender las necesidades del cliente.
- No atención personalizada al cliente, manejo de éste a través de distribuidores.
- Procesos estandarizados que limitan la capacidad de la empresa para enfrentar cambios repentinos.
- Poco contacto con el cliente final lo que le dificulta el acompañamiento al cliente en cuanto a un servicio postventa y preventa.

2. SECTOR ECONOMICO METALMECANICO

El sector metalmeccánico es considerado en los estudios como la cadena de producción de artículos metálicos elaborados y la maquinaria no eléctrica. Los primeros son el resultado de cambios en forma y/o volumen por deformación mecánica. El segundo grupo se dedica a la construcción de máquinas no eléctricas para usos industriales a través del ensamble de piezas en su gran mayoría metálicas. Para este caso específico es necesario resaltar que nos concentraremos en los artículos metálicos elaborados.

Las principales ramas del sector:

- Máquinas para útiles y herramientas.
- Elementos metálicos: ventanas de aluminio, estructuras metálicas para la construcción y las instalaciones industriales, tubos de hierro o acero para alta presión y estructuras y estructuras metálicas para torres de electricidad.
- Piezas de repuestos y auto partes

En 2006, la participación del sector de la metalmecánica en la producción industrial nacional fue, en promedio anual, de cerca del 2,3%. Lo cual ha hecho que sea un sector de relevancia en la economía colombiana, llegando a ser parte indispensable del acuerdo de Tratado de Libre Comercio, TLC, que se prepara con el principal socio comercial del país, Estados Unidos.

El sector de la metalurgia en Colombia ha estado volcado tradicionalmente al mercado doméstico. Sin embargo, según estudios hay cada vez mayor tendencia a salir a otros mercados, para lo cual es necesario fortalecer la vocación exportadora, sobre todo hacia la región Andina y Estados Unidos. Bajo este panorama, la estrategia para enfrentar la competencia de grandes potencias, como la estadounidense, debe fundamentarse en adoptar nuevas

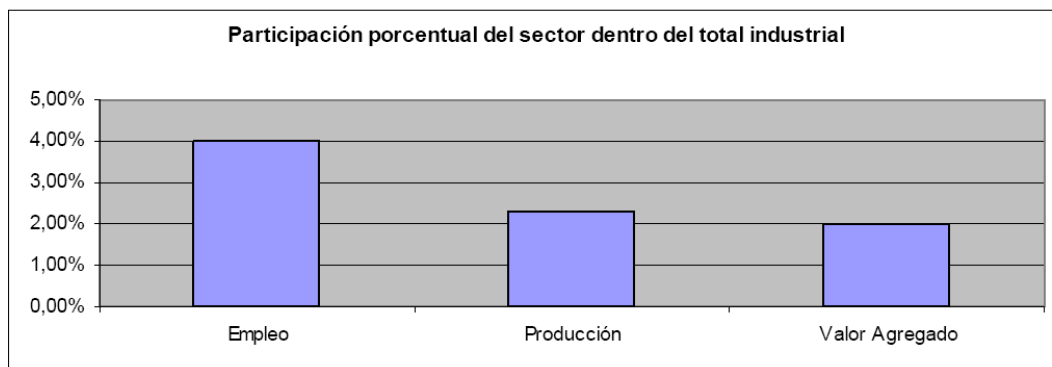
tecnologías, mejores sistemas de control de calidad y asociarse con empresas extranjeras.

Al revisar la composición de la cadena por tamaño de empresa en 2006, se observó que aproximadamente el 78% de las empresas y establecimientos del sector metalmecánico corresponde a aquella de tamaño pequeño, alrededor de 19% de tamaño medios y el restante 3% son grandes empresas.

El valor agregado total de la cadena de metalmecánica en 2005 fue de 2,5 billones de pesos colombianos, es decir, unos 878 millones de euros, según el DANE. Lo que representa un aumento de 1,1 billones de pesos desde 2001, es decir, un 79 % en apenas un lustro.

Para ese mismo año, el valor agregado generado en los 470 establecimientos que constituyen este sector ascendió a 945 mil millones de pesos colombianos, unos 330 millones de euros, o 2% del valor total. (Ver Gráfica 2: Participación porcentual del sector dentro del total industrial).

En materia de empleo, este sector ocupó a 23.749 personas, contribuyendo casi con el 4% del empleo total y ocupando el quinto lugar en importancia como empleador.



Grafica 1 Participación porcentual del sector dentro del total industrial

El 57,4% de la producción total fue realizada en el eslabón de herramientas y artículos para hogar y ferretería, seguidos por el de envases metálicos, que concentró el 15% del producto de ese año. Entre el primer eslabón mencionado, los productos más representativos por participar en mayor proporción en la producción fueron estructuras metálicas para edificaciones; clavos, tornillos y puntillas de hierro o acero y cerraduras para puertas, cabe aclarar que dentro de este eslabón se encuentra la empresa en estudio.

2.1 EVOLUCION DE LA OFERTA

Colombia es un gran productor del sector metalmecánico, lo cual puede observarse en el aumento de la producción, pero también en la cantidad de empleos que genera, requiriendo para ello un perfil de gente cualificada, es eminentemente importador de productos del sector metalmecánico (270 millones de dólares exportados frente a 440 millones importados en 2006), lo que indica que la demanda está por encima de la producción y la capacidad de la producción está lejos de ser máxima, ya que si han podido incrementar en un 79% la producción desde 2001 es porque los empresarios tienen unas expectativas de negocio que les llevan a invertir más y más en su sector.

La evolución del sector de la Construcción ha estado marcada por las crisis del 98 y del 99, donde se desplomó la productividad colombiana, se dieron altas tasas de inflación y una abrumante falta de liquidez, altos tipos de interés y demasiado capital mal invertido, lo que abrió una profunda crisis en el sector financiero, por ende en el resto de la economía del país.

Durante el año 2000 se notó una recuperación en la economía, después de una fuerte reestructuración, avalada por el empuje de la construcción, decisivo en la recuperación de muchos otros sectores al ser cliente de los mismos. Los últimos cuatro años (hasta 2006) del sector se han visto favorecidos por la estabilidad de la inflación y de los tipos de interés, la internacionalización de grandes grupos y el saneamiento de entidades de crédito junto con presencia de mayor inversión extranjera. Allí donde se localicen las empresas constructoras se localizarán, lógicamente, sus empresas proveedoras, prosperando en la misma medida.

La mayor parte de la producción se concentra en Cundinamarca (su capital Bogotá junto con el resto del departamento, 45%), Antioquia (25%) y Valle del Cauca (14%).

2.2 PERFIL DEL CONSUMIDOR

El consumidor colombiano es considerado una persona sociable, familiar y no muy sensible al precio. En la investigación se observa que el ciudadano colombiano se describe como una persona tolerante, capaz y competitiva. Está más orientado a la planeación y tiene una actitud moderada frente al cambio, tendencia que viene creciendo desde 2001.

Este tipo de productos está destinado principalmente a empresas constructoras, obras civiles, estudios de ingeniería o arquitectura. Se suelen tomar los productos metalmecánicos como productos intermedios. Aunque también se consideran productos finales.

La empresa media de metalmecánica en Colombia es de tamaño pequeño y por tanto no tiene una fuerte capacidad de compra. Los equipos suelen ser antiguos

y la rotación de los mismos es lenta, es por esto que este tipo de empresas alquila gran parte de la maquinaria debido fundamentalmente a la fuerte inversión que supone para ellas la adquisición de maquinaria pesada. En cambio las empresas más grandes poseen gran parte de los equipos en propiedad. Su poder de negociación es alto con respecto a los distribuidores y su frecuencia de uso también lo es.

La gran mayoría del consumo de productos metalmecánicos lo producen los industriales. Así que, las ventas de nuevos equipos van muy ligadas a los planes de expansión de las distintas industrias. De manera que, si las expectativas son buenas para la industria ensambladora de automóviles (con fuerte presencia en Colombia) será un buen año para el sector. Otras industrias que tiran de la demanda son: la industria cervecera, la industria minera y petrolera, grifería y sanitarios, electrodomésticos.

El sector público también es consumidor y siempre se ha caracterizado por hacer grandes adquisiciones de máquina-herramienta y productos metalmecánicos.

Los talleres metalmecánicos normalmente fabrican los productos metalmecánicos, pero también pueden ser clientes de talleres que preparen productos semiterminados. El valor de sus compras anuales es un valor residual del total del volumen de negocio, dada su escasa capacidad de endeudamiento.

2.3 DISTRIBUCION

En este apartado se relaciona la distribución de los productos del sector de metalmecánica. Este ciclo normalmente es corto. El distribuidor o agente comercial especializado pone en contacto fabricante y consumidor final y por ello, a cambio de una comisión.

A veces la cadena de intermediarios es más larga cuando interviene algún agente más. De esta forma, existen tres esquemas posibles de distribución:

- a) FABRICANTE CONSUMIDOR FINAL
- b) FABRICANTE DISTRIBUIDOR CONSUMIDOR FINAL
- c) FABRICANTE DISTRIBUIDOR AGENTE CONSUMIDOR

Se puede concluir que el canal b es el más común.

En cuanto a la distribución física, la mayor parte de los distribuidores cumplen un perfil similar. Se trata de almacenes, no especialmente modernos, con una exposición más o menos amplia dependiendo del tamaño de la empresa y un pequeño stock de muestra. Hay que tener en cuenta, que gran parte de la venta de estas máquinas se hace por catálogo, de manera que no hay que descartar el

negocio “B to B” (business to business) y el comercio electrónico en un futuro cercano.

En general los distribuidores se agrupan por gremios, en clústeres en las ciudades, y son mercados locales con capacidad de negociación. En el otro lado, se encuentran las grandes superficies, que han proliferado en los últimos años, sobre todo en Bogotá, donde el consumidor puede encontrar todo tipo de productos a precios competitivos enfocados al gran público. Por último existen los almacenes especializados como Home Center.

Por lo que respecta a la distribución geográfica, los mayores distribuidores tienen delegaciones en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla). Al igual que sucede en muchos otros casos, la mayor parte del negocio se concentra en estas ciudades, especialmente en Bogotá

2.4 PRECIO

Los precios del sector de productos metálicos han mantenido una buena dinámica en los últimos seis años, la cual les ha permitido crecer por encima de los precios del conjunto de la industria. De hecho, entre 2000 y 2006 los precios del sector de productos metálicos experimentaron un crecimiento promedio anual de 8.4%, 2 puntos porcentuales por encima del crecimiento registrado en los precios consolidados para la industria manufacturera. Sin embargo, es importante destacar que durante gran parte de ese período (entre 2002 y 2004) los precios de los alambres de hierro y acero, insumo fundamental en esta actividad, se mantuvieron creciendo a un ritmo mayor que el de los precios de los productos finales de este sector.

De hecho, en 2003 y 2004 éstos presentaron una significativa escalada al registrar crecimientos de 20.7% y 28.9%. Esta situación pudo haber tenido un efecto en los márgenes de los empresarios de este sector. Afortunadamente, al cierre de 2005 los precios de este insumo moderaron su dinámica y tan sólo registraron un incremento de 2.0%. En 2006 se mantuvo este comportamiento, el índice de precios de los productos metálicos creció 6.2%, mientras que los precios de los alambres de hierro y acero crecieron 5.9%, ambas tasas superiores al 4.6% en que aumentaron los precios del conjunto industrial en dicho año.

2.5 PROMOCION

Al no tratarse de bienes de consumo masivo, la promoción queda reducida a círculos reducidos y especializados. La ausencia de revistas específicas del sector, así como de campañas publicitarias en prensa o televisión, provoca que el distribuidor centre todo su esfuerzo promocional y recursos en las ferias.

Las ferias son excelentes escaparates para mostrar las novedades y captar potenciales clientes y son muchos los contactos que se hacen, pero por otra parte es costoso estar presente, sobre todo en las que tienen lugar en el extranjero. El esfuerzo promocional diario queda en manos del vendedor.

Resulta de gran ayuda la imagen que se tiene de la empresa, en caso de que esta sea buena, son los propios clientes los que atraen nuevos clientes con su publicidad, es decir, con el boca-a-boca. Las empresas más grandes y con mayor poder de convocatoria, todos los años celebran un “showroom” o exposición en sus instalaciones, bajo un ambiente lúdico se muestran las últimas novedades, se dan conferencias y sobre todo se trata de cerrar operaciones.

Desde las universidades también se esta potenciando el desarrollo del país a través del apoyo al sector, como por ejemplo la Universidad de los Andes, con la Facultad de Ingeniería Civil de Bogotá a la cabeza, que apunta al área de Ingeniería y Gerencia de la Construcción como un sector de fuertes alianzas internas y externas, que la coloquen en una posición competitiva en mercados internacionales.

El sector de la construcción tiene una singular importancia, dada la necesidad de contribuir con nuevos hoteles, resorts vacacionales o nuevas edificaciones de carácter turístico. De la mano de esto, el sector de la metalmecánica tiene una oportunidad de oro, colaborando con la construcción, ya no sólo de infraestructuras vacacionales, sino también de transportes.

Otras formas de promoción es la venta personal por parte de agentes especializados para empresa más pequeñas, publicidad Web, radio, patrocinios deportivos, apoyo a eventos de interés social o cultural y ferias o revistas especializadas.

3. SECTOR ESTRATEGICO

El sector estratégico para Galco S.A. es la prestación de servicios de galvanizado en caliente, fabricación y comercialización de sistemas portacables, ductos para cableado estructurado, soportes tubería y torres de transmisión de energía y comunicaciones.

4. ANALISIS MATRICIAL

4.1 MEFE: MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – MEFI: MATRIZ FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

- Legislación en cuanto a normas técnicas del sector eléctrico RETIE (Reglamento técnico de instalaciones eléctricas).
- Legislación en cuanto normas ambientales para manejo de desechos.
- Auge y reactivación del sector construcción tanto en subsectores vivienda, industrial y comercial.
- Inversión en desarrollo social por parte del gobierno nacional, departamental y municipal, construcción de escuelas, bibliotecas, centros culturales entre otras.
- Valor agregado al producto que se puede ver reflejado en dos aspectos: en la ventaja competitiva de tener el proceso del recubrimiento dentro de la infraestructura propia y el servicio posventa de acompañamiento al cliente.
- Competencia con una política de precio agresiva, infraestructura con mayor capacidad y participación en el mercado por tradición y nombre.
- Entrada de empresas con productos idénticos o sustitutos de carácter nacional o internacional.
- Comportamiento del precio de las materias primas (zinc, acero).
- Evolución tecnológica del sector en cuanto a herramientas a nivel productivo y administrativo.
- Políticas gubernamentales que provoquen cambios en impuestos, salarios de la mano de obra entre otras.

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Reactivación sector construcción	18%	4	0.72
Legislación normas técnicas	13%	3	0.39
Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	18%	4	0.72
Valor agregado al producto	9%	3	0.27
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Competencia	14%	1	0.14
Legislación normas ambientales	5%	2	0.10
Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	14%	1	0.14
Comportamiento del precio de la materia prima	9%	2	0.18
TOTAL	100%		2.66

Cuadro 1 Matriz MEFE

La ponderación se realizo teniendo en cuenta los factores más relevantes que son: reactivación del sector de la construcción e inversión en desarrollo social

por parte del gobierno y la legislación en cuanto a normas técnicas ya que estos se consideran el motor del crecimiento económico del país.

La evaluación se asigno de acuerdo con el criterio de la gerencia y la junta de la empresa.

El resultado de la matriz MEFE fue de 2.66 lo que nos ubica en un equilibrio entre las oportunidades y las amenazas, destacamos las oportunidades de reactivación del sector de la construcción e inversión en desarrollo social por parte del gobierno (con 0.72 como resultado cada una) y la entrada de empresas con productos idénticos o sustitutos de carácter nacional e internacional y la competencia (con 0.14 como resultado cada una) como las amenazas mas relevantes.

FACTORES INTERNOS

- Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente en cuanto al producto solicitado.
- Desarrollo tecnológico limitado.
- Servicio de preventa y postventa, asesoría y acompañamiento permanente al cliente.
- Sistema de gestión de la calidad ISO 9000.
- Sistema de gestión de proveedores deficiente debido a que muchas actividades de producción se realizan con plantas satélites que son de difícil control.
- Estructura de costos.
- Estructura administrativa, decisiones concentradas en una sola persona que es la gerencia.
- Liquidez.
- Endeudamiento.
- Productos Certificados.
- Rotación de Personal operativo.

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	23%	4	0.92
Servicio preventa y post venta	13%	4	0.52
Sistema de calidad	5%	4	0.20
Liquidez	6%	3	0.18
Nivel de endeudamiento	6%	3	0.18
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Sistema de Gestión de Proveedores	18%	1	0.18
Desarrollo tecnologico limitado	8%	2	0.16
Estructura de costos	8%	2	0.16
Estructura administrativa	13%	1	0.13
TOTAL	100%		2.63

Cuadro 2 Matriz MEFI

La ponderación se realizó teniendo en cuenta los factores más relevantes que son: flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente y sistema de gestión de proveedores.

La evaluación se asignó de acuerdo con el criterio de la gerencia y la junta de la empresa y teniendo en cuenta el análisis de las diferentes variables del sector económico metalmecánico.

El resultado de la matriz MEFI fue de 2.63 mostrando un equilibrio entre los factores internos fortalezas y debilidades

4.2 MIME: MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

En esta matriz lo que se confronta son los resultados de las matrices MEFI y MEFE. Según los resultados, la empresa debe ubicarse en una posición de resistencia, acción muy acorde con la situación actual de la empresa aunque no se debe tomar como una estrategia definitiva a seguir, de ahí que se continúe analizando la información.

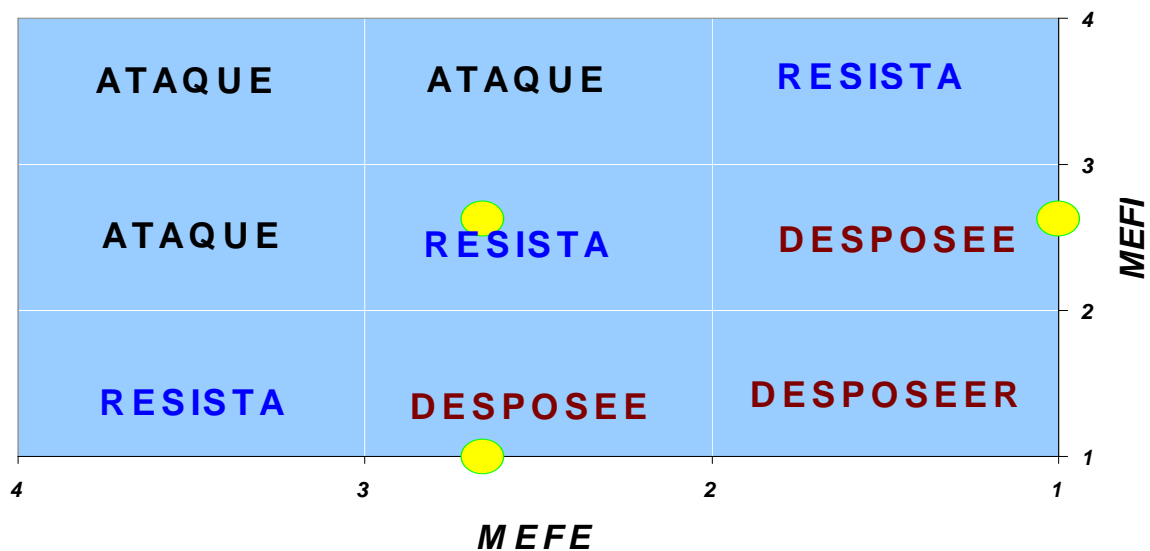


Figura 2 Matriz MIME

RESISTA lo que nos indica es que la empresa debe ser cautelosa con respecto a la inversión, crecimiento y desarrollo de nuevas áreas, controlar estrictamente los gastos y mantener el costo en su mínimo nivel para mejorar los márgenes de rentabilidad y realizar un seguimiento continuo a las diferentes áreas operativas en especial al proceso productivo. Algunos de estos aspectos deben ser considerados a la hora de trazar estrategias dentro del plan de negocios.

4.3 MPC: MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA

Los factores críticos de éxito están dados por el sector y son aquellos a los que los apostadores le deben apuntar y frente a los cuales se analiza la posición de la empresa frente a la competencia.

Según lo anterior los factores críticos de éxito son los siguientes:

- 1. FLEXIBILIDAD Y ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE:** según el perfil del consumidor de este sector económico descrito en el numeral 2.2 y teniendo en cuenta que éste no se rige por el precio sino por lo familiar de la relación, el cumplimiento de las necesidades del cliente se convierte en un aspecto muy importante, adicionalmente y debido a que la mayoría de las empresas son pequeñas y no cuentan con recursos suficientes para tener tecnología propia, la flexibilidad de sus operaciones es vital. Partiendo de esta explicación y basado en datos reales del sector se considera como el factor de éxito crítico con mayor ponderación.
- 2. SERVICIO PREVENTA Y POST VENTA:** De acuerdo con el numeral 2.3 distribución, podemos observar como el canal fabricante-distribuidor-consumidor final es el mas utilizado y por medio del cual este servicio de preventa y post venta se ve directamente afectado, de ahí que sea un factor crítico a analizar.
- 3. SISTEMA DE CALIDAD:** Este factor determinara en gran medida la compra o no del producto final, esto debido a que nuestro sector estratégico es muy especializado y requiere de ciertas características técnicas, adicionalmente la posible llegada de otras empresas de carácter nacional o internacional hace que este factor sea un factor diferenciador y de éxito.
- 4. SISTEMA DE GESTION DE PROVEEDORES:** Este factor puede ser crítico y debe ser analizado ya que debido a la gran cantidad de empresas pequeñas que tenemos en este sector según el numeral 2.2 y a la poca posibilidad de adquirir tecnología propia los proveedores o la consecución de outsourcing es una opción para competir.
- 5. DESARROLLO TECNOLOGICO LIMITADO:** Este factor debe ser considerado debido a las implicaciones que este tiene para llegar a responderle al sector económico y a las negociaciones con otras empresas que lleguen de carácter nacional o internacional esto puede ser un punto importante.

- 6. ESTRUCTURA DE COSTOS:** Este factor se encuentra muy ligado con las políticas de precio y de acuerdo al numeral 2.4 estas se ven directamente afectadas por la dinámica de los precios de las materias primas (acero y zinc), es por esto que tener en cuenta una estructura de costos puede en algún momento ser un punto a favor ya que los precios que se ofrecerían serían mas competitivos.
- 7. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:** Este factor podría ser crítico ya que se encuentra muy relacionado con la toma de decisiones y afectaría directamente la flexibilidad.
- 8. LIQUIDEZ:** Este factor resultaría crítico ya que este recurso de liquidez podría marcar la diferencia en el momento de realizar una negociación ya sea de materia prima o mano de obra.
- 9. ENDEUDAMIENTO:** La capacidad de endeudamiento característica mas arraigada a las grandes empresas podría convertirse en un punto a favor con respecto al pequeño empresario, el cual se encuentra en mayor número.

La ponderación se asigno de acuerdo al nivel de importancia de cada uno de los factores críticos de éxito y luego de haberlos analizado uno a uno con respecto a la información recolectada sobre el sector económico metalmecánico la gerencia en compañía del soporte teórico asigno las ponderaciones.

Con respecto a la calificación y teniendo en cuenta las matrices MEFI – MEFE para Galco S.A. y el análisis de fortalezas y debilidades para la competencia Industrias Ceno S.A. se asignaron los puntajes.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	GALCO S.A.		INDUSTRIAS CENO S.A	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	23%	4	0.9	2	0.5
Servicio preventa y post venta	13%	4	0.5	2	0.3
Sistema de calidad	5%	4	0.2	4	0.2
Sistema de Gestión de Proveedores	18%	1	0.2	4	0.7
Desarrollo tecnologico limitado	8%	2	0.2	4	0.3
Estructura de costos	8%	2	0.2	3	0.2
Estructura administrativa	13%	1	0.1	3	0.2
Liquidez	6%	3	0.2	3	0.2
Edeudamiento	6%	3	0.2	4	0.3
	100%		2.6		3.0

Cuadro 3 Matriz MPC

Según los resultados mostrados en esta matriz tenemos que los aspectos que se deben convertir en prioridad para GALCO S.A. son: desarrollo tecnológico, estructura de costos y estructura administrativa. Esta decisión se tomo dado que estos son los aspectos que en comparación con Industrias Ceno S.A. tienen menor calificación.

4.4 PEEA: MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), da el mismo resultado que la matriz MIME ya que compara los factores internos con los factores externos. Para esta matriz existen dos resultados posibles: Atacar, resistir por problemas de entorno, resistir por problemas internos y hacer desposeimiento. Si el análisis muestra la misma posición en las dos matrices, se puede comenzar a tomar decisiones y orientar esas decisiones en función del ataque, la resistencia o el mantenerse.

En el eje horizontal tenemos dos variables FI= Fortaleza de la Industria, VC= Ventaja Competitiva, en el eje vertical sobresalen dos categorías: FF = Fortaleza Financiera y CN = Clima de Negocios. Basada en estas cuatro variables se pueden detectar problemas organizacionales.

VARIABLES:

▪ **FORTALEZA DE LA INDUSTRIA**

Las variables que se analizan para calificar este aspecto tienen relacion con el sector y son:

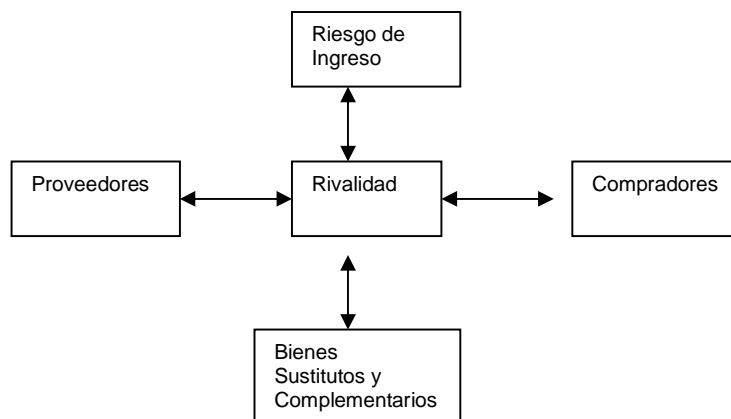


Figura 3 Variables a analizar en la fortaleza industrial

4.0	Sector en etapa de Madurez y permanencia.
1.0	Riesgo de Ingreso de nuevos competidores.
3.0	proveedores
5.0	Bienes sustitutos y complementarios.
4.0	Compradores.
4.0	Rivalidad
21.0	TOTAL
3.5	PROMEDIO

Cuadro 4 Variables calificadas de fortaleza de la industria

▪ **CLIMA DE NEGOCIOS**

Algunas variables que se analizan con frecuencia para calificar este aspecto son las siguientes:

- A. Estabilidad macroeconómica.
- B. Seguridad a la inversión.
- C. Estabilidad política.
- D. Estabilidad jurídica.
- E. Infraestructura de comercio exterior.
- F. Sistema de comunicaciones.
- G. Competitividad de los puertos.
- H. Competitividad de los aeropuertos.
- I. Seguridad en todos los niveles.

Teniendo en cuenta estas variables generales del país se analizó este como tal, el sector hacia el cual van dirigidos nuestros productos y el sector en el cual la empresa se encuentra.

Después de este análisis se obtuvieron los siguientes aspectos que fueron evaluados por expertos del sector y basados en informes publicados por entidades como Camacol y el DANE.

-	1.0	Reactivación sector construcción
-	2.0	Legislación normas técnicas
-	1.0	Inversion en desarrollo social por parte del gobierno
-		Tratados e integraciones economicas que permitan la entrada de empresas con productos identicos o
-	3.0	sustitutos de caracter nacional o internacional
-	2.0	Legislación normas ambientales
-	5.0	Comportamiento del precio de la materia prima
-	14.0	TOTAL
-	2.3	PROMEDIO

Cuadro 5 Variables calificadas clima de negocios

▪ FORTALEZA FINANCIERA

Para este ítem se mostrara el comportamiento de los indicadores financieros que se consideran fortaleza interna pero que comparados con los indicadores del sector no son una variable significativa, según datos del DANE (Ver cuadro 6) del 2006 la inversión neta para este sector fue negativa, adicionalmente y aunque el sector presenta resultados en los indicadores financieros positivos no es un sector con esta fortaleza tan posicionada, llevando a la conclusión que no existe una fortaleza en este aspecto.

3.2. Colombia. Variables principales, 2006

Grupos industriales y escala del personal ocupado a	Producción bruta g	Consumo intermedio g	Valor agregado	Inversión neta h	Total activos i	Energía eléctrica consumida KWH
Total NACIONAL	126 694 525 578	71 259 708 799	55 434 816 779	923 610 272	74 113 751 546	14 053 527 907
289 Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales						
0	19 300 223	12 295 728	7 004 495	116 168	8 304 459	1 475 296
1	123 781 415	83 976 539	39 804 876	- 568 300	42 925 873	6 878 740
2	222 928 234	152 490 159	70 438 075	- 865 106	85 617 156	11 974 651
3	279 302 179	173 069 321	106 232 858	- 2 675 915	140 753 501	23 373 502
4	265 976 581	154 414 966	111 561 615	- 4 653 973	207 278 402	25 936 404
5	176 686 831	109 162 877	67 523 954	- 2 412 244	87 282 377	21 545 031
6	606 949 423	351 837 266	255 112 157	5 106 762	330 008 310	73 473 829
7	345 723 761	198 284 328	147 439 433	2 584 832	141 733 497	33 389 543
Total	2 040 648 647	1 235 531 184	805 117 463	- 3 367 776	1 043 903 575	198 046 996

Cuadro 6 Estadísticas según DANE del sector

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2006	2007
RAZÓN CORRIENTE	1,34	1,16
PRUEBA ÁCIDA	0,90	1,00
LIQUIDEZ ABSOLUTA	0,22	0,11

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2006	2007
ENDEUDAMIENTO	70,46%	81,47%
CONCENTRACIÓN	100,54%	100,00%
LEVERAGE TOTAL	238,54%	439,72%

ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	14,43%	4,72%
--------------------------	--------	-------

Luego de establecer estas conclusiones tenemos a esta variable en cero.

▪ **VENTAJA COMPETITIVA**

Es la cuarta variable de la matriz PEEA, algunos de los componentes son:

- A. Marca
- B. Diseño
- C. Tiempo de respuesta
- D. Precio
- E. Servicio
- F. Canales de distribución
- G. Calidad

Basado en lo anterior tenemos las siguientes variables evaluadas por la junta directiva así:

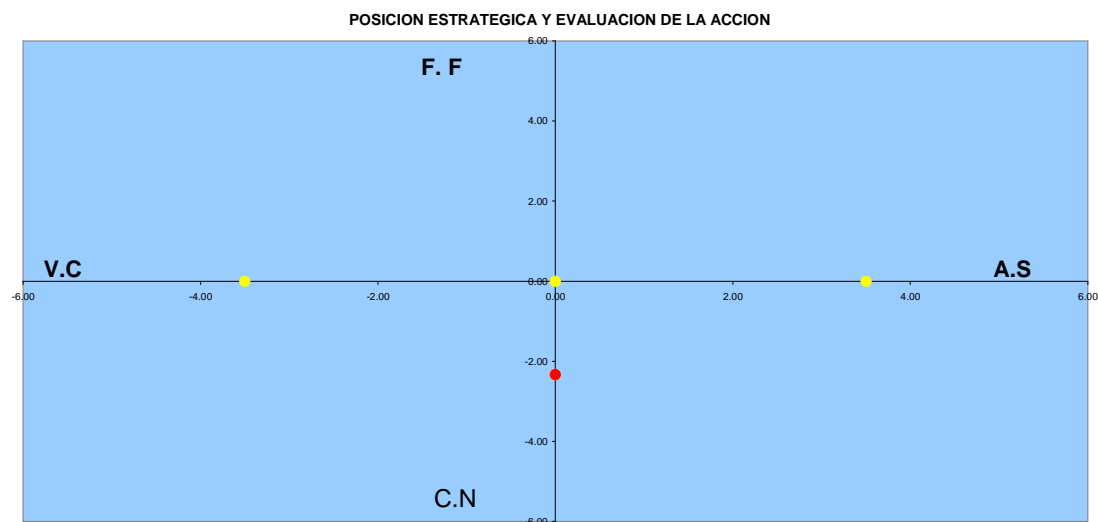
-	1.0	Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente
-	1.0	Servicio pre venta y post venta
-	3.0	Sistema de calidad
-	6.0	Sistema de Gestión de Proveedores
-	5.0	Desarrollo tecnologico limitado
-	5.0	Estructura administrativa
-	21.0	TOTAL
-	3.5	PROMEDIO

Cuadro 7 Variables calificadas ventaja competitiva

DATOS Y GRAFICA DE LA MATRIZ PEEA

	PUNTOS	
	X FF/CN	Y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-3.50	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)		-2.33
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	3.50	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		
		-2.33

Cuadro 8 Datos matriz PEEA



Grafica 2 Grafica matriz PEEA

La matriz PEEA la cual arroja como resultado una posición estratégica entre desposeimiento o resistir por problemas de entorno. A diferencia de la MIME ésta propone conocer mas a fondo el entorno para luego penetrar el mercado con una estrategia de ataque.

El resultado de la matriz PEEA no nos muestra una posición contundente hacia donde debe dirigirse la compañía. Por tal razón pasaremos a realizar el análisis DOFA para determinar las estrategias y adicionalmente se realizara un análisis estructural de sectores para validar el entorno con el que la empresa cuenta para desempeñarse.

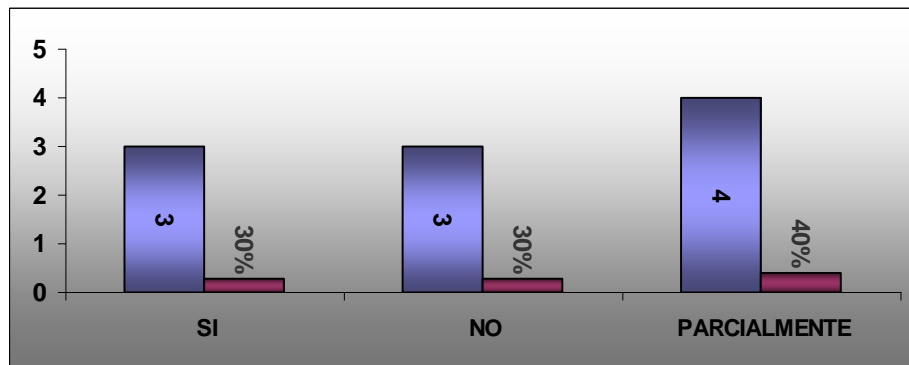
4.5 MEM: MATRIZ MISION – VISION

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE	OBSERVACIONES
CLIENTES			X	Los cita pero no los nombra.
PRODUCTOS Y SERVICIOS			X	Nos menciona pero no los describe.
MERCADOS		X		
TECNOLOGIA		X		
CRECIMIENTO	X			
FILOSOFIA	X			
CONCEPTO DE SI MISMA			X	No esta claramente definido.
IMAGEN PUBLICA		X		
CREATIVIDAD RECONCILIADORA	X			
CALIDAD INSPIRADORA			X	

ANALISIS

SI	3	30%
NO	3	30%
PARCIALMENTE	4	40%

Cuadro 9 Datos matriz misión - visión



Grafica 3 Grafica matriz misión- visión

De acuerdo a esta evaluación de las diez partes características que debe tener la misión de una empresa encontramos que a GALCO S.A. le hacen falta tres ítems por definir y que cuatro se encuentran descritos parcialmente, lo que lleva a deducir que es necesario retomar la definición de la misma y plantear de nuevo que se esta haciendo y hacia donde va dirigida la empresa.

4.6 DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
		1 Sistema de Gestión de Proveedores	1 Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente
		2 Desarrollo tecnologico limitado	2 Servicio preventa y post venta
		3 Estructura de costos	3 Sistema de calidad
		4 Estructura administrativa	4 Liquidez
			5 Nivel de endeudamiento
OPORTUNIDADES	1 Reactivación sector construcción	POSICION (DO)	POSICION (FO)
	2 Legislación normas técnicas	D1,O1,O2,O3 Y O4,: Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto y atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas tecnicas	F4,F5,O4: Aprovechar exceso de liquidez para invertir en publicidad, mercadeo y lanzamiento de marca
	3 Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	D3, O1, O3: Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes (exportación)	F1,O1: Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos
	4 Valor agregado al producto	D3,D4,D2,O4: Consecución de software para control de costos que permita obtener información de los costos en estado real para la toma de decisiones que permitan mantener el valor agregado al producto	F3, O2, O4: Aprovechamiento del sistema de calidad para buscar la certificación de productos que se conviertan en elemento diferenciador y eleven el valor agregado
		D2,O1,O3: Adquisición de tecnología para mejorar productividad y atender nuevos mercados	
AMENAZAS	1 Competencia	POSICION (DA)	POSICION (FA)
	2 Legislación normas ambientales	D2, A2,A3: Adquirir tecnologia para competir de igual a igual con los nuevos participantes	F1, A3: Diversificación del portafolio de productos teniendo en cuenta las legislaciones de otros países para la penetración en estos mercados
	Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	D1, A1, A3: Desarrollar un sistema de gestión de proveedores que permita medir y mejorar el desempeño frente a los nuevos competidores	F1,A3: Realizar campaña de fidelización con los clientes nacionales basados en la capacidad de adaptación para suplir las necesidades de este.
	4 Comportamiento del precio de la materia prima	D3, A4. Realizar estudio permanente del compartamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en este y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima	F1,F2,A1. Desarrollo y penetración de mercado para ampliar la base de clientes con un filosofía de servicio al cliente como estrategia de mercado corporativa
		D2, A3. Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias)	F3,A2: Buscar una certificación ambiental tipo ISO 14000 para adelantarnos a cualquier imposición legal.

Cuadro 10 Matriz DOFA

ESTRATEGIAS

POSICION (DO)

- D1,O1,O2,O3 Y O4: Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto y atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas técnicas.
- D3, O1, O3: Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes.

- D3,D4,D2,O4: Consecución de software para control de costos, que permita obtener información en estado real para la toma de decisiones y mantener el valor agregado al producto.
- D2,O1,O3: Adquisición de tecnología para mejorar productividad y atender nuevos mercados.
- D3,D4,O1,O3: Reestructuración administrativa y asignación de atribuciones comerciales y operativas para atender el crecimiento en la demanda.

POSICION (FO)

- F4,F5,O4: Aprovechar exceso de liquidez para invertir en publicidad, mercadeo y lanzamiento de marca.
- F1,O1: Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos.
- F3, O2, O4: Aprovechamiento del sistema de calidad para buscar la certificación de productos que se conviertan en elemento diferenciador y eleven el valor agregado.

POSICION (DA)

- D2, A2,A3: Adquirir tecnología para competir de igual a igual con los nuevos participantes.
- D1, A1, A3: Desarrollar un sistema de gestión de proveedores que permita medir y mejorar el desempeño frente a los nuevos competidores.
- D3, A4. Realizar estudio permanente del comportamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en éste y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima.
- D2, A3. Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias).

POSICION (FA)

- F1, A3: Diversificación del portafolio de productos teniendo en cuenta las legislaciones de otros países para la penetración en estos mercados.
- F1,A3: Realizar campaña de fidelización con los clientes nacionales basados en la capacidad de adaptación para suplir las necesidades de éste.
- F1,F2,A1. Desarrollo y penetración de mercado para ampliar la base de clientes con una filosofía de servicio al cliente como estrategia de mercado corporativa.
- F3,A2: Buscar una certificación ambiental tipo ISO 14000 para adelantarnos a cualquier imposición legal.

Luego de citar las diferentes estrategias obtenidas de combinar los cuatro aspectos de la matriz DOFA tenemos las siguientes estrategias genéricas¹:

Integración hacia delante: Adquirir la posesión de los distribuidores o detallistas.

Penetración de mercado: Tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales, en los mercados presentes.

Desarrollo del mercado: Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.

Desarrollo del producto: Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerlos en el mismo mercado

Diversificación Concéntrica: Introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados.

Fusión: Vinculación con otra organización, perdiendo su identidad la fusionada y ampliando su tamaño la que se fusiona.

Asociación: Alianza estratégica. Usualmente se observa cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado. La unión es temporal, ninguna pierde su identidad y generan sinergias.

4.7 CPE: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA

Para la asignación de los respectivos puntajes que relacionan cada estrategia con los factores internos y externos se contó con la participación de la junta directiva y los jefes de las áreas, a continuación se muestra el desarrollo de la matriz y los totales para cada relación.

¹ Propuesta Matricial de Gestión Estratégica, Restrepo Puerta Luis Fernando, revisada Junio 2003. Descripción a partir de las propuestas de Igor Ansoff, Fred David, Gerry Johnson, Arthur Thompson.

ESTRATEGIAS		Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas técnicas		Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes.		Consecución de software para control de costos que permita obtener información de los costos en estado real para la toma de decisiones que permitan mantener el valor agregado al producto		Adquisición de tecnología para mejorar productividad y atender nuevos mercados	
FACTORES									
DEBILIDADES									
Sistema de Gestión de Proveedores	1	4	4	0	0	0	0	0	0
Desarrollo tecnologico limitado	2	3	6	4	8	4	8	4	8
Estructura de costos	2	2	4	4	8	4	8	4	8
Estructura administrativa	1	0	0	4	4	4	4	2	2
FORTALEZAS									
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Servicio preventa y post venta	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Sistema de calidad	4	0	0	1	4	0	0	1	4
Liquidez	3	3	9	4	12	2	6	2	6
Nivel de endeudamiento	3	1	3	4	12	2	6	2	6
OPORTUNIDADES									
Reactivación sector construcción	4	4	16	4	16	1	4	3	12
Legislación normas técnicas	3	4	12	4	12	3	9	3	9
Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	4	4	16	4	16	1	4	3	12
Valor agregado al producto	3	4	12	4	12	4	12	4	12
AMENAZAS									
Competencia	1	3	3	3	3	4	4	3	3
Legislación normas ambientales	2	0	0	0	0	0	0	2	4
Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	1	3	3	3	3	0	0	3	3
Comportamiento del precio de la materia prima	2	4	8	2	4	4	8	0	0
TOTALES			128		146		105		121

ESTRATEGIAS		Reestructuración administrativa y asignación de atribuciones comerciales y operativas para atender el crecimiento en la demanda.		Adquirir tecnología para competir de igual a igual con los nuevos participantes		Desarrollar un sistema de gestión de proveedores que permita medir y mejorar el desempeño frente a los nuevos competidores		Realizar estudio permanente del compartamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en este y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima	
FACTORES									
DEBILIDADES									
Sistema de Gestión de Proveedores	1	0	0	0	0	4	4	4	4
Desarrollo tecnologico limitado	2	0	0	4	8	1	2	1	2
Estructura de costos	2	0	0	4	8	4	8	4	8
Estructura administrativa	1	4	4	1	1	2	2	1	1
FORTALEZAS									
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Servicio preventa y post venta	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Sistema de calidad	4	2	8	1	4	0	0	0	0
Liquidez	3	3	9	2	6	1	3	4	12
Nivel de endeudamiento	3	3	9	2	6	1	3	4	12
OPORTUNIDADES									
Reactivación sector construcción	4	3	12	4	16	4	16	3	12
Legislación normas técnicas	3	2	6	4	12	4	12	3	9
Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	4	3	12	4	16	4	16	3	12
Valor agregado al producto	3	4	12	4	12	4	12	4	12
AMENAZAS									
Competencia	1	4	4	4	4	4	4	3	3
Legislación normas ambientales	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	1	4	4	4	4	4	4	3	3
Comportamiento del precio de la materia prima	2	1	2	0	0	4	8	4	8
TOTALES		114		129		126		130	

ESTRATEGIAS		Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias)		Aprovechar exceso de liquidez para invertir en publicidad, mercadeo y lanzamiento de marca		Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos		Aprovechamiento del sistema de calidad para buscar la certificación de productos que se conviertan en elemento diferenciador y eleven el valor agregado	
FACTORES									
DEBILIDADES									
Sistema de Gestión de Proveedores	1	4	4	0	0	0	0	1	1
Desarrollo tecnologico limitado	2	4	8	1	2	4	8	0	0
Estructura de costos	2	4	8	0	0	4	8	0	0
Estructura administrativa	1	4	4	0	0	4	4	0	0
FORTALEZAS									
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	4	4	16	3	12	4	16	4	16
Servicio preventa y post venta	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Sistema de calidad	4	1	4	0	0	0	0	4	16
Liquidez	3	4	12	4	12	1	3	1	3
Nivel de endeudamiento	3	4	12	0	0	1	3	1	3
OPORTUNIDADES									
Reactivación sector construcción	4	2	8	3	12	4	16	4	16
Legislación normas técnicas	3	2	6	3	9	4	12	4	12
Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	4	2	8	3	12	4	16	4	16
Valor agregado al producto	3	4	12	4	12	4	12	4	12
AMENAZAS									
Competencia	1	4	4	3	3	4	4	4	4
Legislación normas ambientales	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	1	4	4	4	4	4	4	4	4
Comportamiento del precio de la materia prima	2	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES			126		94		122		119

ESTRATEGIAS		Diversificación del portafolio de productos teniendo en cuenta las legislaciones de otros países para la penetración en estos mercados		Realizar campaña de fidelización con los clientes nacionales basados en la capacidad de adaptación para suplir las necesidades de este.		Desarrollo y penetración de mercado para ampliar la base de clientes con un filosofía de servicio al cliente como estrategia de mercado corporativa		Buscar una certificación ambiental tipo ISO 14000 para adelantarnos a cualquier imposición legal.	
FACTORES									
DEBILIDADES									
Sistema de Gestión de Proveedores	1	2	2	0	0	0	0	3	3
Desarrollo tecnologico limitado	2	4	8	0	0	1	2	0	0
Estructura de costos	2	3	6	2	4	1	2	0	0
Estructura administrativa	1	3	3	2	2	4	4	2	2
FORTALEZAS									
Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente	4	4	16	4	16	2	8	3	12
Servicio pre venta y post venta	4	4	16	4	16	4	16	3	12
Sistema de calidad	4	0	0	0	0	0	0	4	16
Liquidez	3	1	3	1	3	2	6	1	3
Nivel de endeudamiento	3	1	3	1	3	2	6	1	3
OPORTUNIDADES									
Reactivación sector construcción	4	4	16	4	16	4	16	3	12
Legislación normas técnicas	3	4	12	4	12	1	3	3	9
Inversion en desarrollo social por parte del gobierno	4	4	16	4	16	3	12	3	12
Valor agregado al producto	3	4	12	4	12	4	12	4	12
AMENAZAS									
Competencia	1	3	3	4	4	4	4	4	4
Legislación normas ambientales	2	0	0	0	0	0	0	4	8
Entrada de empresas con productos identicos o sustitutos de caracter nacional o internacional	1	4	4	4	4	3	3	4	4
Comportamiento del precio de la materia prima	2	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES		120		108		94		112	

Cuadro 11 Datos matriz CPE

De este análisis seleccionamos seis estrategias (totales sombreados con amarillo) de acuerdo al puntaje obtenido en orden descendente para ser analizadas en la siguiente matriz, es claro que, existen dos estrategias con igual resultado pero que apuntan a la misma estrategia genérica de desarrollo de mercados, por esta razón una de ellas fue eliminada y escogida la siguiente en su orden.

ESTRATEGIAS

- Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto y atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas técnicas.
- Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes.
- Adquirir tecnología para competir de igual a igual con los nuevos participantes.
- Realizar estudio permanente del comportamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en este y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima.
- Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias).
- Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos.

4.8 MATRIZ O/E: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVOS

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Permanecer rentables en el tiempo.
- Crecimiento empresarial.
- Mantener la motivación del personal.
- Mantener la calidad de los productos.

ESTRATEGIAS

- Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto y atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas técnicas.
- Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes (exportación).

- Adquirir tecnología para competir de igual a igual con los nuevos participantes.
- Realizar estudio permanente del comportamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en este y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima.
- Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias).
- Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos.

	OBJETIVOS	1	2	3	4	5
ESTRATEGIA		AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	PERMANECER RENTABLES EN EL TIEMPO	CRECIMIENTO EMPRESARIAL	MANTENER LA MOTIVACION DEL PERSONAL	MANTENER LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
Alianza con proveedores para garantizar perdurabilidad del valor agregado en el producto y atención de los nuevos mercados enmarcados en la legislación y normas técnicas.		x		x		x
Fortalecer los mercados existentes y abrir nuevos para hacer estrategia de volumen en los nuevos mercados que permitan reducción de costes (exportación)		x	x	x		
Adquirir tecnología para competir de igual a igual con los nuevos participantes		x	x	x		x
Realizar estudio permanente del compartamiento de los precios de la materia prima a largo plazo para tomar decisiones de aprovisionamiento de inventario con base en este y en las proyecciones de venta. Esto con el fin de amortiguar los costos de la materia prima			x	x		
Aprovechar los acuerdos comerciales con otros países y las industrias establecidas en ellos para hacer alianzas que permitan comercializar la marca con tecnología de terceros (franquicias)		x		x		x
Integración hacia delante o fusión con clientes actuales para ofrecimiento de nuevos servicios y nuevos productos		x	x	x	x	

Cuadro 12 Datos matriz objetivos/estrategias

Según los resultados de esta matriz no existe objetivo que no tenga respaldo a través de una estrategia, lo único evidente es que el objetivo de la motivación del personal no se encuentra adecuadamente cubierto, de las estrategias analizadas la que mas aporta hacia este objetivo es la de la integración hacia delante ya que podría convertirse en una oportunidad de crecimiento para el personal de GALCO S.A.

5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS

5.1 ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

Para este punto y teniendo en cuenta que realizar un análisis de hacinamiento con solo dos participantes no tiene un sentido coherente ni reflejaría una realidad, se ha decidido solo para este aspecto recurrir a dos empresas más, que aunque se encuentran dentro del mismo sector económico no pertenecen de una manera directa a nuestro sector estratégico ya que adicional a las actividades metalmecánicas desarrollan otras actividades, además porque se encuentran en la ciudad de Bogota y representan un riesgo solo potencial y no competencia directa.

HACINAMIENTO CUANTITATIVO

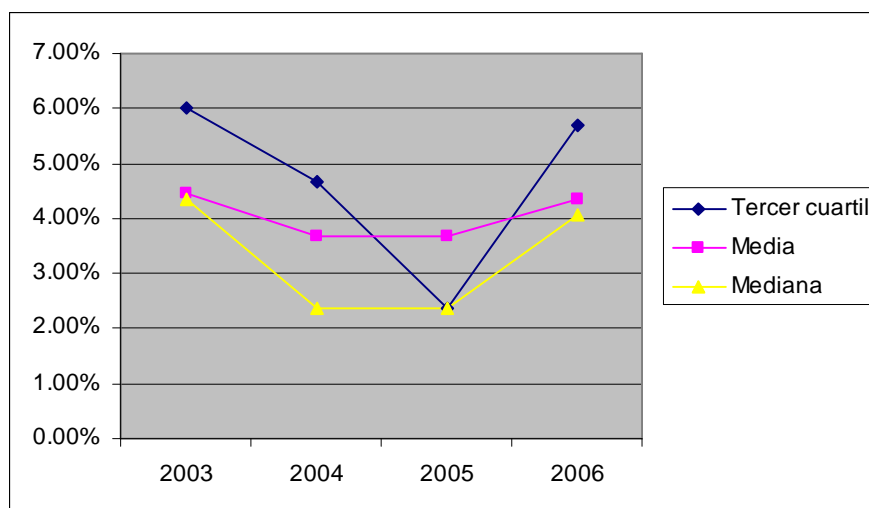
ROA - Rentabilidad sobre Activos								
	2003	zona	2004	Zona	2005	zona	2006	zona
Ind Ceno	4.99%	2	1.56%	4	3.19%	2	1.72%	5
Facomallas	3.69%	4	3.20%	3	0.35%	5	5.07%	2
Peralta	0.05%	5	0.91%	5	0.61%	4	7.49%	1
Galco	9.11%	1	9.11%	1	2.09%	4	3.06%	4

Tabla 1 Rentabilidad sobre activos ROA

AÑO	2003	2004	2005	2006
zona 1	1	1		1
zona 2	1		1	1
zona 3		1		
zona 4	1	1	2	1
zona 5	1	1	1	1
Tercer cuartil	6.02%	4.67%	2.36%	5.68%
Media	4.46%	3.69%	3.69%	4.34%
Mediana	4.34%	2.38%	2.38%	4.07%
Moda	0	0	0	0
Primer cuartil	2.78%	1.40%	0.54%	2.72%

Desviación estándar	3.74%	3.74%	3.74%	2.52%
Varianza de la muestra	0.14%	0.14%	0.14%	0.06%
Curtosis	93.15%	259.76%	259.76%	108.59%
Coefficiente de asimetría	18.37%	162.95%	162.95%	49.63%
Rango	9.06%	8.20%	8.20%	5.78%
Mínimo	0.05%	0.91%	0.91%	1.72%
Máximo	9.11%	9.11%	9.11%	7.49%
Suma	17.84%	14.78%	14.78%	17.35%
Error típico	1.87%	1.87%	1.87%	1.26%
Cuenta	4	4	4	4

Tabla 2 Datos análisis de hacinamiento



Grafica 4 Comportamiento variables análisis de hacinamiento

Según este análisis cuantitativo el sector no presenta un comportamiento de hacinamiento, ya que las empresas tienen variación año tras año en las diferentes zonas en que se ubican según sus resultados del indicador escogido (ROA). En el único año que se presenta hacinamiento es en el 2005 para el cual podemos observar a Peralta y a Galco en la misma zona cuatro.

Los resultados obtenidos nos indican que hay diferencia financiera entre las empresas analizadas debido a que la media es mayor que la mediana en todos los periodos analizados, de ahí que podemos concluir que existe una asimetría.

La media del ROA en el año 2003 se situaba en un 4.46% y el tercer cuartil en 6.02%. Para el año 2006 el tercer cuartil se ubica en un 5.68% presentando una leve disminución y la media en 4.34%, dato muy semejante al del año 2003.

Analizando la empresa Galco, sujeto de este análisis, entre los años 2003 y 2004 se encontraba en la zona 1 en desempeño superior, pasando al año 2005 y 2006 en zona 4 (perdurabilidad comprometida), comportamiento que puede

haber sido causado por cambios en el mercado objetivo y/o estrategias de los competidores.

HACINAMIENTO CUALITATIVO

La asignación de los valores y el peso de las variables fue realizado por expertos del sector y por la gerencia de Galco S.A.

VARIABLE			EMPRESAS			
TIPO	PESO %	NECESIDADES	GALCO S.A.	INDUSTRIAS CENO S.A	PERALTA PERFLERIA Y CIA. LTDA	FACOMALLAS LTDA.
PRECIO	30%	Alternativas de pago	3	3	3	3
		Precio bajo	2	2	2	2
		Descuentos	2	2	2	2
		Sumatoria	7	7	7	7
		Promedio	2.33	2.33	2.33	2.33
PRODUCTO	30%	Servicio preventa	1	3	3	3
		Servicio postventa	1	3	2	3
		Tecnologia	3	1	2	2
		Sumatoria	5	7	7	8
		Promedio	1.67	2.33	2.33	2.67
PLAZA	20%	Regional	3	3	3	3
		Nacional	3	3	3	3
		Internacional	3	1	3	3
		Sumatoria	9	7	9	9
		Promedio	3.00	2.33	3.00	3.00
CANALES DE DISTRIBUCION	20%	Venta directa	1	3	3	3
		Distribuidores	1	3	3	3
		Alianzas	2	2	2	2
		Puesto en obra	3	3	3	3
		Sumatoria	7	11	11	11
		Promedio	1.75	2.75	2.75	2.75
TOTAL			2.15	2.42	2.55	2.65

Cuadro 13 Datos hacinamiento cualitativo

El mercado muestra alto grado de imitación en cuanto a los plazos y condiciones de pago pues por pronto pago todos ofrecen descuentos interesantes y a plazos en general todos ofrecen las mismas condiciones.

Con relación al producto existen diferencias marcadas en el aspecto de tecnología donde se destaca industrias ceno, falencia que compensa Galco con el servicio pre y post venta donde existe una marcada diferenciación.

En la plaza por el tamaño de la empresa, la antigüedad, la estructura organizacional y por su desarrollo tecnológico Industrias Ceno es la única que atiende mercados internacionales presentando el elemento diferenciador. En canales de distribución todos presentan imitación con excepción de Galco que no tiene distribuidores y es el único que atiende ventas directas *inplant* para ofrecer un servicio personalizado.

En conclusión el grado de confluencia estratégica es alto ya que las empresas están desarrollando actividades y estrategias similares para satisfacer las necesidades de los clientes, presentando GALCO S.A. el elemento diferenciador en su servicio y flexibilidad e INDUSTRIAS CENO S.A. siendo líder en tecnología y cobertura internacional.

Para la medición del grado de hacinamiento hemos tenido en cuenta las siguientes variables:

- Nivel de asimetría: elevado.
- Erosión de la rentabilidad: no se presenta ya que el indicador de rentabilidad es positivo.
- Grado de imitación: sobresaliente.
- Necesidades de los clientes satisfechas por productos similares: notoria.
- Categorías del análisis de hacinamiento cualitativo: trabajadas de forma similar.

Según esto podemos definir que existe un grado de hacinamiento medio.

5.2 PANORAMA COMPETITIVO

Para este análisis es necesario definir tres vectores que son de gran importancia y son los siguientes:

NECESIDADES

Este vector incluye las necesidades presentadas por el sector no por una empresa, estas necesidades pueden estar enfocadas hacia el usuario y hacia el canal.

Para la definición de este vector se realizó una encuesta a diferentes empresas del sector. El modelo de preguntas y de formato de esta encuesta fue extraído del formato de encuesta propuesto en el libro de Análisis Estructural de Sectores Estratégicos que se muestra a continuación:

Nombre:
Empresa:
Dirección:

Teléfono:
e-mail:
Que tipo de productos o servicios ofrece su empresa?
Cuales características la diferencian de las demás empresas del sector?
Quienes son los usuarios de sus productos?
Quienes son sus compradores? Características
Que necesidades satisfacen sus productos o servicios en sus compradores?
Que necesidades satisfacen sus productos o servicios a sus usuarios?
Que canales de distribución utiliza?

Cuadro 14 Preguntas encuesta

Luego de aplicar esta herramienta de la encuesta tenemos los siguientes resultados para las necesidades:

- Asesoría técnica: esta es una necesidad básica identificada por los usuarios ya que cada proyecto presenta características diferentes de ahí que el acompañamiento para la selección del producto más adecuado sea muy importante.
- Asesoría de montaje: los usuarios en ocasiones es su primera vez con el producto y requieren ayuda en el proceso de montaje.
- Acompañamiento: servicio permanente durante la obra en cuanto a requisición de productos o cualquier inquietud sobre usos del producto y hasta fabricaciones especiales.
- Respaldo y garantía: esta necesidad se da debido a las condiciones del producto ya que es un producto racional y o emocional.
- Aprobación: acompañamiento en el proceso de aprobación de interventoría en obra y durante el proceso de puesta en marcha.
- Diseño: de acuerdo con las normas y a reglamentos gubernamentales nacionales e internacionales.
- Calidad: producto que cumple estándares de técnicos y cuenta con certificaciones.

CANALES

- Venta directa: no hay intermediarios en el proceso de venta, se vende en punto de fábrica.
- Puesto en obra: entrega del producto directamente en la obra.

- Distribuidores: terceros que participan como intermediarios para la entrega del producto.

VARIEDADES DE PRODUCTOS

ITEM	PRODUCTO	GALCO S.A.	INDUSTRIAS CENO S.A
A	Accesorios (soportes, elementos de unión, curvas..)	G	C
B	Bandeja porta cable para armar		
C	Bandeja porta cable soldada	G	C
D	Bandeja porta cables aluminio		C
E	Bandeja porta cables acero inoxidable		
F	Canaletas metalicas	G	C
G	Defensas viales		C
I	Estructuras Metalicas de almacenamiento		C
J	Perfileria estructural	G	C
K	Porticos	G	C
L	Tornilleria galvanizada	G	
M	Torres de energia		C
N	Tuberia para conduccion de cables		C
O	Torres de transmisión y comunicación	G	C
P	Servicio de galvanizado en caliente	G	C
Q	Bandeja Portacables en acero	G	C
R	Bandeja Portacables enmallada	G	

Cuadro 15 Variedad de productos

MATRIZ “T” PANORAMA COMPETITIVO

NECESIDADES DEL USUARIO	Asesoría técnica	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Asesoría de montaje	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Solución a problemas en el montaje	G		G			G			G
	Acompañamiento en obra	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Respaldo y garantía	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Aprobación	G		G			G			G
	Diseño	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Calidad	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	VARIEDADES	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Venta directa	G		G			G			G
CANAL	Puesto en obra	G C		G C		C	G C	C	C	G C
	Distribuidores	C		C		C	C		C	C

Cuadro 16 Matriz “T” panorama competitivo

NECESIDADES DEL USUARIO	Asesoría técnica	G C	G	C	C	G C	G C	G C	G
	Asesoría de montaje	G C		C	C	G C	G C	G C	G
	Solución a problemas en el montaje	G				G		G C	G
	Acompañamiento en obra	G C		C	C	G C	G C	G C	G
	Respaldo y garantía	G C	G	C	C	G C	G C	G C	G
	Aprobación	G	G			G	G	G	G
	Diseño	G C	G	C	C	G C	G C	G C	G
	Calidad	G C	G	C	C	G C	G C	G C	G
	VARIEDADES	J	K	L	M	N	O	P	Q
	Venta directa	G	G			G	G	G	G
CANAL	Puesto en obra	G C	G	C	C	G C	G C	G C	G
	Distribuidores	C		C	C	C	C	C	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL SECTOR ESTRATEGICO

- En el sector estratégico se observan gran cantidad de manchas blancas y se evidencian dos variedades de productos que aunque son solicitados por el mercado ninguna de las dos empresas del sector las tiene, estos productos son: bandeja portacables de aluminio y bandeja portacables de acero inoxidable.
- La necesidad de “solución a problemas en el montaje” aunque se encuentra cubierta en algunos tipos de producto presenta manchas blancas en otros lo que quiere decir que esta muy desatendida por el sector y es un aspecto muy importante para el cliente, la empresa debería trabajar en este servicio como acción competitiva.
- Los productos de los sistemas portacables son los mas atendidos por este sector y es por ello que la empresa es reconocida, la introducción de nuevos productos que pueden ser desarrollados y manufacturados por la empresa seria una excelente estrategia para competir y crear mercado.
- Actualmente debido a las exigencias legales y gubernamentales el cliente hace referencia a la necesidad del acompañamiento en la aprobación de la obra es por eso que ahí se visualiza una buena oportunidad para prestar un servicio o reforzar el existente y simplemente marcar una diferencia.
- Solo se tienen tres canales por los cuales se puede llevar el producto al cliente esos canales están cubiertos por las dos empresas analizadas del sector pero uno de ellos esta sin explotar por nuestra empresa y es el de distribuidores, adicionalmente existe otro posible canal en el cual ninguna de las dos empresas ha incursionado y es el Internet, es la posibilidad de hacer un pedido a través de la red.

5.3 FUERZAS DEL MERCADO

Las cinco fuerzas del mercado desarrolladas por Porter y que van a ser analizadas son: Nuevos Participantes, Proveedores, Competidores de la industria, Sustitutos y Compradores.

Para el análisis de las mismas se contó con la participación de conocedores del sector y los miembros de la empresa.

5.3.1 NUEVOS PARTICIPANTES

Esta fuerza tiene el propósito de determinar el riesgo de ingreso de nuevos competidores y las variables que influyen son: barreras de entrada, las intervenciones gubernamentales y la respuesta de los rivales.

5.3.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

Esta variable tiene relación con las características de un sector que dada su contundencia desestimula la entrada de nuevos competidores.

- **Niveles de economías de escala:** las posibilidades en este sector estratégico de que las empresas posean economías de escala en especial en las materias primas es muy alta ya que estas son productos no perecederos que pueden estar almacenados largos periodos de tiempo y en grandes cantidades lo cual hace que el precio de venta sea competitivo y que sea muy difícil la entrada de un nuevo participante con precios bajos.
- **Operaciones compartidas:** de acuerdo a este punto muchos de los productos comercializados por el sector poseen operaciones compartidas ya que se utilizan los mismos activos para producir los productos.
- **Acceso privilegiado materias primas:** en este caso las materias primas son de fácil consecución y el país cuenta con muy buenos proveedores.
- **Procesos productivos especiales:** no se cuentan con ellos en la línea de fabricación de sistemas portacables ya que normalmente las operaciones a ejecutar son estándares, por el contrario en el proceso de galvanizado en caliente las operaciones son especiales de manejar.
- **Curva de aprendizaje:** en este punto, el sector se encuentra influenciado por un alto aprendizaje organizacional ya que a diferencia del proceso de fabricación de sistemas portacables, el cual, maneja procesos comunes de producción esta el proceso de galvanizado en caliente, que posee técnicas especiales para su realización que requieren cierto entrenamiento por parte de la empresa, adicionalmente este punto también tiene una implicación en los costos en los cuales un nuevo participante tenga que incurrir al entrar en el sector debido a que el aprendizaje para la elaboración del producto es muy complejo y demanda mucho tiempo y plata.
- **Curva de experiencia:** tiene relación con el ítem anterior.
- **Costos compartidos:** para el sector estratégico se evidencia que el portafolio de productos y servicios es capaz de sostener los costos fijos de la organización.
- **Tecnología:** esta depende de cómo se quieran realizar las cosas, esta podría ser una barrera de entrada no muy alta ya que no se requiere tecnología de punta para arrancar con el negocio.
- **Costos de cambio:** estos son muy altos no solo por los equipos y maquinas de producción sino por las regulaciones y las características técnicas que debe cumplir el producto.
- **Tiempos de respuesta:** en este sector estratégico los tiempos de entrega son esenciales de ahí la capacidad de una empresa de ser flexible y de adaptarse a los cambios, se manejan tiempos de entrega muy cortos y de altos volúmenes.

- **Posición de marca:** los clientes de este sector estratégico muestran una gran recordación por la marca, estrategia que se vuelve muy importante ya que a través de ella es que reconocen el producto.
- **Posición de diseño:** el producto estándar como tal no requiere de alto diseño ni ingeniería, este producto es un producto ya existente a nivel mundial pero en muchas ocasiones el cliente requiere de ciertos diseños para la exitosa consecución de la obra.
- **Posición de servicio:** este es muy importante ya que el acompañamiento al cliente resulta de vital importancia razón por la cual en algunos casos puede volverse una barrera de entrada alta ya que se necesita personal con experiencia y conocimientos técnicos, lo cual le traería a una empresa principiante altos costos.
- **Posición de precios:** los precios juegan un papel muy importante y se vuelven una variable de toma de decisiones bastante importante, de ahí que si un nuevo participante quiere entrar y lo hace con precios bajos es probable que pueda hacerlo aunque las empresas de este sector estratégico igual tienen la capacidad de bajarlos al mismo nivel y quizás este no pueda hacer otra oferta.
- **Patentes:** la tecnología del proceso y su ejecución no se encuentra patentada cualquiera que quiera y pueda hacerlo lo puede hacer.
- **Niveles de inversión:** estos se convierten en una barrera muy alta para quienes quieran entrar en este sector ya que se requiere una inversión inicial considerable en cuanto a la adecuación de las instalaciones de la planta de producción y adicionalmente cualquier mejoramiento que se desee hacer requiere dinero.
- **Acceso a canales:** los tipos de canales que son mas utilizados dentro del sector ya se han venido trabajando aunque si una empresa quiere participar puede encontrar como hacerlo es una barrera de entrada deficiente.

5.3.1.2 POLITICAS GUBERNAMENTALES

Estas políticas lo que buscan es a través de normas y regulaciones impedir la entrada de nuevos competidores.

- **Niveles de aranceles:** dependiendo del país con el cual se quiera establecer relaciones comerciales se tienen o no aranceles establecidos, si es Centroamérica si se poseen aranceles y si son Venezuela y Ecuador no, de ahí que puedan entrar empresas desde esos países suramericanos.
- **Niveles de subsidios:** este sector estratégico no cuenta con subsidios por parte del gobierno.

- **Regulaciones y marco legal:** en este aspecto si existe una gran barrera de entrada ya que los productos del sector estratégico están regulados por el Código Eléctrico Colombiano y el Reglamento de Instalaciones Eléctricas (RETIE) lo cual implica invertir en certificaciones de sistema de calidad y de producto.
- **Grados de impuestos:** son los normales para cualquier tipo de empresa.

5.3.1.3 RESPUESTA DE RIVALES

Es la reacción que los participantes están dispuestos a mostrarle al intruso que entre en el sector estratégico.

- **Nivel de liquidez:** el nivel de liquidez del sector es positivo lo que significa que es una barrera de entrada alta ya que las empresas tienen respaldados sus pasivos y pueden realizar inversiones, situación compleja para un nuevo participante.
- **Capacidad de endeudamiento:** esta capacidad de endeudamiento es alta lo cual se convierte en una ventaja y una barrera de entrada de nuevos participantes alta.

		A	MA	E	MB	B	I
Barreras de Entrada							
1	Niveles de economías de escala	X					
2	Operaciones compartidas					X	
3	Acceso privilegiado a materias primas				X		
4	Procesos productivos especiales	X					
5	Curva de aprendizaje	X					
6	Curva de experiencia		X				
7	Costos compartidos	X					
8	Tecnología					X	
9	Costos de cambio	X					
10	Tiempos de respuesta	X					
11	Posición de marca	X					
12	Posición de diseño				X		
13	Posición de servicio	X					
14	Posición de precio			X			
15	Patentes						X
16	Niveles de inversión		X				
17	Acceso a canales				X		
Políticas Gubernamentales							
18	Niveles de aranceles					X	
19	niveles de subsidio						X
20	Regulaciones y marco legal		X				
21	Grados de impuestos			X			
Respuesta de Rivales							
22	Nivel de liquidez	X					
23	Capacidad de endeudamiento	X					
PONDERACION		5	4	3	2	1	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
RIESGO DE INGRESO		N	10	3	2	3	2
		%	43%	13%	9%	13%	9%
INTENSIDAD DE LA FUERZA		3.347826087					

Cuadro 17 Datos respuesta a rivales

La intensidad de esta fuerza nos muestra que el riesgo de ingreso se encuentra entre los puntos de equilibrio y medio alto ya que obtuvo un puntaje de 3.34.

5.3.2 PROVEEDORES

Esta fuerza busca determinar el poder de negociación que tiene el proveedor ya que este puede afectar la intensidad de la competencia y hacer que las empresas experimenten cambios en la calidad del producto y en la estructura de costos. A continuación se describen las variables que componen esta fuerza:

- **Grado de concentración:** en este sector estratégico existe gran cantidad de proveedores incluso si no se encuentran proveedores a nivel nacional o regional se pueden importar las materias primas directamente, de ahí, que no tengan un alto poder de negociación.
- **Posición de sustitutos:** el sector no cuenta con bienes sustitutos para la producción de los productos, la materia prima y algunos outsourcing son irremplazables.
- **Nivel de ventaja:** los proveedores de este sector cuentan con un nivel de ventas muy alto, es por esto que las empresas de este sector aunque manejan niveles de compra altos no representan un alto porcentaje de las ventas de los proveedores y es ahí donde la importancia del cliente para el proveedor disminuye.
- **Costos de cambio:** el producto que el proveedor vende es muy importante para el proceso de manufactura reforzándose así, el poder del proveedor.
- **Amenaza de integración hacia delante:** en este aspecto existe una gran amenaza debido al simple proceso del producto que se está fabricando.
- **Información del proveedor sobre el comprador:** normalmente los productos tienen una lista de precio fija y se tienen condiciones de compra establecidas, la capacidad de regateo aumenta dependiendo de la forma de pago y de los periodos.
- **Grado de hacinamiento:** no es muy alto.

		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración				X		
2	Presión de sustitutos				X		
3	Nivel de ventaja					X	
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	X					
5	Costos de cambio			X			
6	Amenaza de integración hacia delante		X				
7	Información del proveedor sobre el comprador			X			
8	Grado de hacinamiento					X	
PONDERACION		5	4	3	2	1	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	N	1	1	2	2	2	0
	%	13%	13%	25%	25%	25%	0%
INTENSIDAD DE LA FUERZA		2.63					

Cuadro 18 Datos Proveedores

La intensidad de esta fuerza nos muestra que el poder de los proveedores es medio bajo lo que significa que estos no juegan un papel vital en el sector estratégico, ya que, se cuenta con gran cantidad de proveedores regionales y extranjeros.

5.3.3 COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

Esta fuerza refleja la intensidad de la rivalidad en el sector estratégico, y del posicionamiento de los competidores depende que se pueda mantener equilibrado el mercado sin incurrir en guerras de precios, campañas publicitarias o promoción y entrada de nuevos productos.

- **Nivel de concentración:** este nivel en el sector es muy bajo ya que cuenta con barreras de entrada elevadas, una de ellas es el proceso de galvanizado en caliente que es el recubrimiento de la mayoría de los productos comercializados en este sector y que cuenta con unos costos de implementación muy altos.
- **Nivel de costos fijos:** aunque los costos fijos de este sector son altos no es necesario emplear toda la capacidad instalada para suplirlos lo cual no genera altos niveles de inventario y la guerra de precios no se desatara. El factor que normalmente desencadena la guerra de precios es la fluctuación de los precios de la materia prima como el zinc y el acero.
- **Velocidad de crecimiento del sector:** esta variable según el comportamiento del sector metalmeccánico se encuentra en crecimiento.
- **Costos de cambio:** cualquier cambio que se quiera realizar dentro del sector estratégico incluyendo productos, infraestructura o personal genera altos costos, reduciendo la posibilidad de que proveedores se integren hacia delante.
- **Grado de hacinamiento:** este aspecto es bajo ya que no existe un alto número de competidores.
- **Incrementos en la capacidad:** esto significaría incrementos en los inventarios que representarían grandes cantidades de unidades para cubrir la totalidad del mercado y apuntar a sacar al otro. En este sector este aspecto es alto ya que se tienen productos estandarizados y la atención de los pedidos se hace a través de manejo de inventarios.
- **Presencia extranjera:** la entrada de nuevos competidores es alta.
- **Nivel de barreras de salida:**
 - Activos especializados: el sector cuenta con activos muy especializados para desarrollar todo el proceso de prestación del servicio.
 - Costos fijos de salida: son altos.
 - Interrelaciones estratégicas: el sector cuenta con posibles relaciones estratégicas con proveedores que en momento

de una retirada podría afectar al otro aunque no son muy frecuentes.

- Barreras emocionales: amistades o años de trayectoria hacen que este aspecto sea alto y catalogado como una barrera de salida.
- Restricciones sociales-gubernamentales: no cuenta con ninguna que pueda entorpecer el proceso de salida siempre y cuando no se este ejecutando un proyecto de carácter publico.

		A	MA	E	MB	B	I
1	Nivele de concentración					X	
2	Nivel de costos fijos			X			
3	Velocidad de crecimiento del sector	X					
4	Costos de cambio	X					
5	Grado de hacinamiento					X	
6	Incrementos en la capacidad		X				
7	Presencia extranjera	X					
8	Nivel de barreras de salida						
	a. Activos especializados	X					
	b. Costos fijos de salida					X	
	c. Inter-relaciones estratégicas			X			
	d. Barreras emocionales	X					
	e. Restricciones sociales-gubernamentales					X	
PONDERACION		5	4	3	2	1	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES		N	6	1	2	0	4
		%	75%	13%	25%	0%	50%
PROMEDIO DE LA FUERZA		3.67					

Cuadro 19 Datos competidores de la industria

Según el análisis entre las barreras de entrada en la fuerza de nuevos participantes y las barreras de salida en la fuerza de rivales tenemos barreras de entrada altas y barreras de salida altas, comportamiento que lleva a que las empresas del sector tengan altos rendimientos pero riesgosos ya que en algunas ocasiones la rentabilidad sobre la inversión resulta inestable y puede causar posibles acciones estratégicas de los rivales agresivas.

5.3.4 SUSTITUTOS

En esta fuerza lo que se analiza es el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico.

- **Tendencia a mejorar costos:** los productos sustitutos de este sector tienden a mejorar los costos y por ende a mejorar el precio de venta.

- **Tendencia a mejorar precios:** esta tendencia es muy alta ya que muchos de los productos sustitutos son comercializados y no tienen un proceso de manufactura.
- **Tendencias a mejorar en desempeño:** este aspecto se puede evaluar desde dos puntos de vista: uno es respecto al uso dado al producto, que no varía y el otro es en cuanto al proceso de montaje el cual se puede ver afectado, ya que pueden existir productos sustitutos con tiempos de montaje muy bajos.

		A	MA	E	MB	B	I
1	Tendencias a mejorar costos	X					
2	Tendencias a mejorar precios	X					
3	Tendencias a mejoras en desempeño	X					
4	Tendencias a altos rendimientos			X			
PONDERACIÓN		5	4	3	2	1	0
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I
BIENES SUSTITUTOS		N	3	0	1	0	0
		%	75%	0%	25%	0%	0%
PROMEDIO DE LA FUERZA		4.50					

Cuadro 20 datos sustitutos

La fuerza de los sustitutos es muy alta, esa es la característica del sector ya que existen productos que ofrecen los mismos servicios pero a bajo precio.

5.3.5 COMPRADORES

En esta fuerza lo que se desea determinar es el poder de negociación del comprador.

- **Grado de concentración:** no existen muchos canales de distribución lo que permite identificar que son pocos compradores y por ende un sector concentrado.
- **Importancia del proveedor para el comprador:** revisando algunos compradores tenemos que las compras de los productos del sector estratégico representan un 56% lo que podría reflejar un equilibrio de esta variable dentro de esta fuerza del mercado.
- **Grado de hacinamiento:** en este aspecto se puede decir que los productos son reconocidos como diferenciados, de costo bajo y como los únicos del mercado.
- **Costos de cambio:** estos costos podrían resultar altos ya que en este sector el cumplimiento en los tiempos de entrega es muy importante y sensible, de ahí que si se cambiase de proveedor y este no responde adecuadamente a las fechas pactadas podría producirse retrasos en la consecución de los proyectos.
- **Facilidad de integración hacia atrás:** en este sector los compradores no cuentan con soporte financiero y de infraestructura para integrarse hacia atrás.

- **Información del comprador sobre el proveedor:** el sector se mantiene abierto hacia los compradores.
- **Los compradores devengan bajos márgenes:** esta variable se puede evidenciar a la hora de revisar la información financiera de los compradores y por el análisis, la utilidad neta es relativamente baja.
- **Grado de importancia del producto:** el producto es importante por su calidad intrínseca, el tiempo de respuesta, el precio entre otras cosas.

		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración	X					
2	Importancia del proveedor para el comprador			X			
3	Grado de hacinamiento		X				
4	Costos de cambio	X					
5	Facilidad de integración hacia atrás				X		
6	Información del comprador sobre el proveedor	X					
7	Los compradores devengan bajos márgenes					X	
8	Grado de importancia del producto		X				
PONDERACION		5	4	3	2	1	0
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACION COMPRADORES		N	3	2	1	1	0
		%	38%	25%	13%	13%	0%
PROMEDIO DE LA FUERZA		3.63					

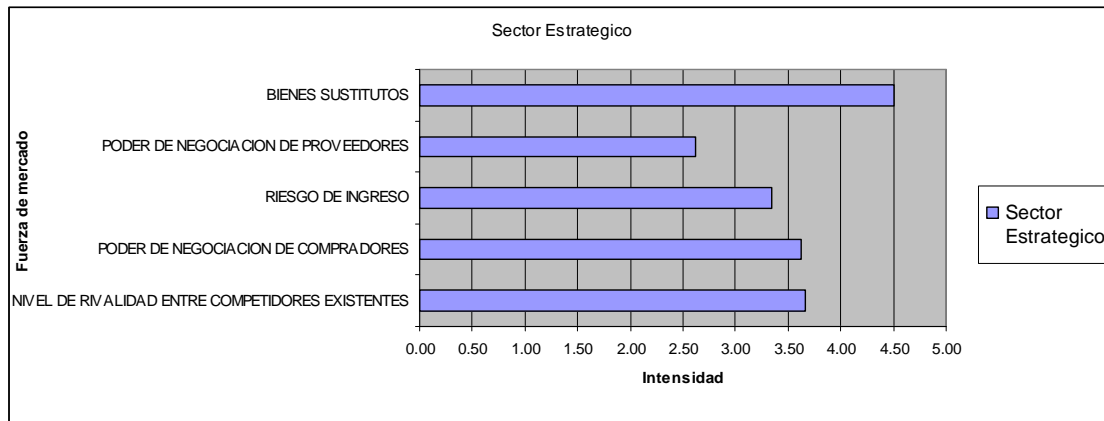
Cuadro 21 Datos compradores

La intensidad de esta fuerza se encuentra entre un nivel equilibrado y medio alto, lo que establece que los compradores ejercen cierto poder de negociación dentro del sector estratégico.

5.3.6 RESUMEN Y CONCLUSION

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	3.67
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	3.63
RIESGO DE INGRESO	3.35
PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	2.63
BIENES SUSTITUTOS	4.50

Cuadro 22 Resumen datos cinco fuerzas del mercado



Grafica 5 Comportamiento cinco fuerzas del mercado

Según este grafico tenemos que la mayoría de las fuerzas del mercado excepto poder de negociación de proveedores tienen una intensidad media alta confirmando que el sector tiene unas barreras de ingreso altas y unas barreras de salida altas.

Debido a las barreras de ingreso altas, el riesgo de que entren nuevos competidores al sector es bajo al igual que el hacinamiento, haciendo que la competencia y la rivalidad sea mayor y las empresas tengan que buscar esas manchas blancas donde el otro tiene vacíos para incursionar en el mercado y hacer la diferencia.

5.4 ESTUDIO DE COMPETIDORES

En este estudio son cuatro las categorías a estudiar: crecimiento potencial sostenible, relaciones de utilidad e ingreso, índices de erosión y supuestos del sector.

ANALISIS DOFA DEL SECTOR METALMECANICO

DEBILIDADES

- Tecnología tradicional.
- Alto nivel de obsolescencia de la tecnología.
- Escasos canales de distribución.
- Escasa capacitación de la mano de obra.
- Escasa interacción con el sector educativo.
- Desconocimiento de la importancia de la investigación y desarrollo por parte de algunas empresas del sector.
- Las empresas no cuentan con buenos sistemas para la administración de la información.
- Pocos técnicos y tecnólogos para este sector.

- Pocos estudios actualizados del comportamiento del sector.

OPORTUNIDADES

- Convenios que permitan aumentar las exportaciones.
- Trabajo asociativo entre los gremios que permiten aumentar la capacidad competitiva.
- Algunos avances con entidades como el SENA que permiten reforzar el sector en cuanto a nuevas tecnologías y nuevos profesionales.

FORTALEZAS

- Fidelidad del cliente.
- Flexibilidad para producir según las necesidades del cliente.
- Trayectoria y experticia del sector.
- Es un sector con una alta generación de empleo.
- Cumplimiento de los estándares de calidad del mercado.

AMENAZAS

- Alta competencia nacional e internacional.
- Disminución de la demanda interna.
- La mayoría de empresas de este sector dependen de otros sectores.

5.4.1 CRECIMIENTO INTRINSECO

$$R'a = \frac{U + (\%i)(D)}{AT} \quad \text{donde:}$$

U: Utilidad.

I: Intereses o gastos financieros.

D: Obligaciones financieras.

AT: Activos totales.

5.4.2 CRECIMIENTO EXTRINSECO

$$CE = \left(\frac{D}{E} \right) (P)(R'a - i) \quad \text{donde:}$$

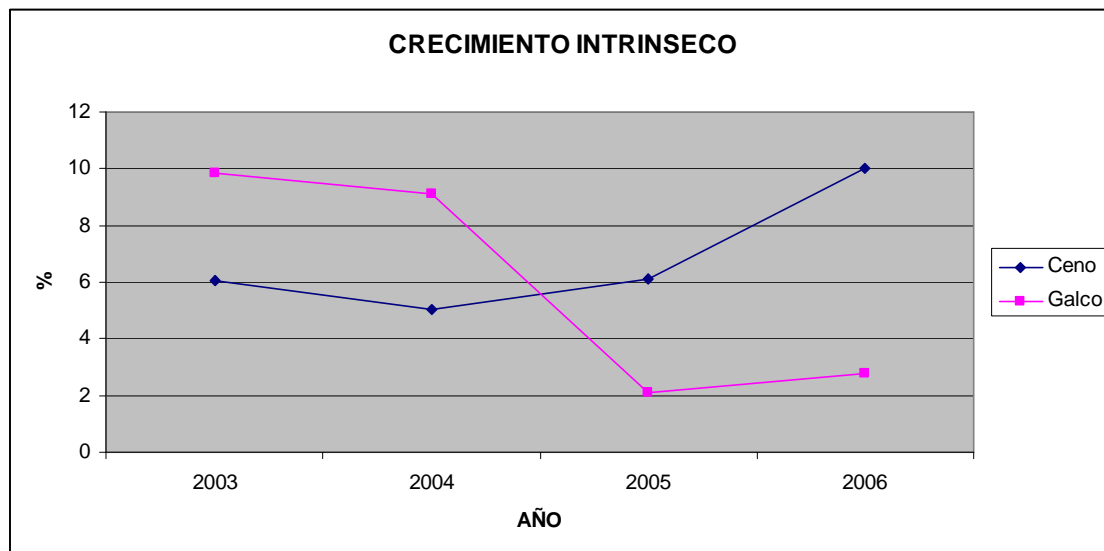
E: Patrimonio.

P: Porcentaje de inversión de utilidad.

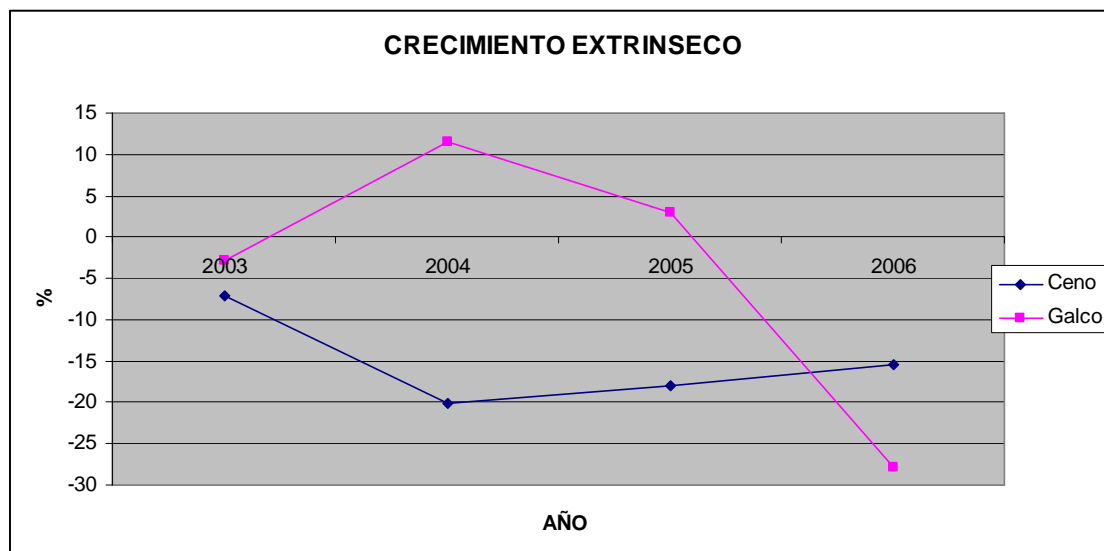
5.4.3 CÁLCULO Y GRAFICAS

Año 2006	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento Potencial Sostenible
INDUSTRIAS CENO S.A.	10.04%	-15.36%	-5.32%
GALCO	2.75%	-27.84%	-25.09%
AÑO 2005	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento Potencial Sostenible
INDUSTRIAS CENO S.A.	6.10%	-18.06%	-11.96%
GALCO	2.10%	3.01%	5.11%
Año 2004	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento Potencial Sostenible
INDUSTRIAS CENO S.A.	5.04%	-20.11%	-15.07%
GALCO	9.11%	11.46%	20.57%
AÑO 2003	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento Potencial Sostenible
INDUSTRIAS CENO S.A.	6.05%	-7.15%	-1.10%
GALCO	9.83%	-2.80%	7.02%

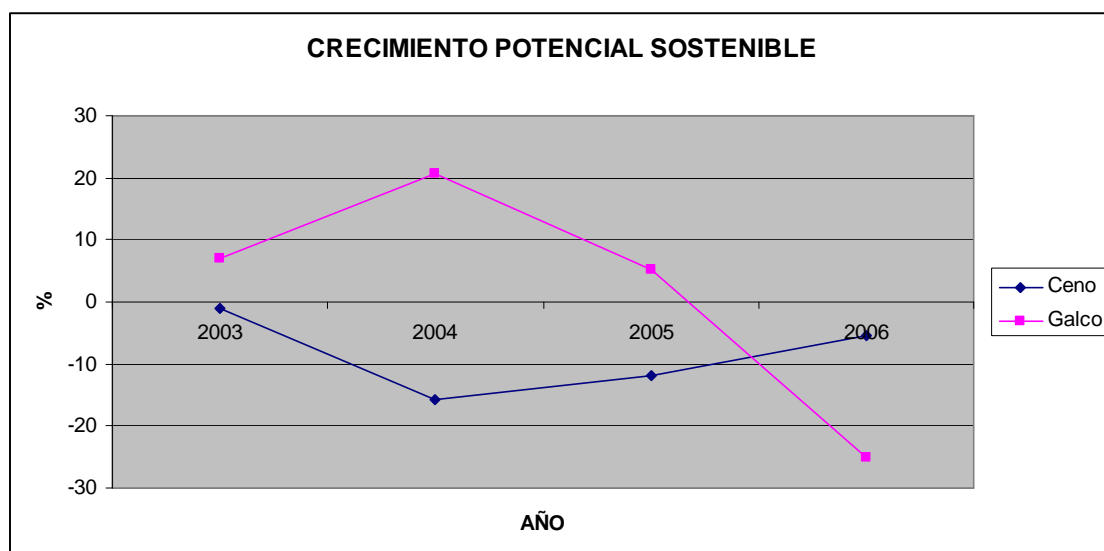
Tabla 3 Datos del crecimiento intrínseco, extrínseco y sostenible



Grafica 6 Comportamiento crecimiento intrínseco



Grafica 7 Comportamiento crecimiento extrínseco



Grafica 8 Comportamiento crecimiento sostenible

Se puede concluir que el sector presenta comportamiento negativo del Crecimiento potencial sostenible en la gran mayoría de los periodos estudiados, para la empresa Industrias Ceno S.A. este resultado es marcado básicamente por el resultado del Crecimiento Extrínseco ya que éste, está bastante afectado por el endeudamiento y el costo del dinero o intereses que se pagan por las obligaciones financieras.

Al analizar separadamente cada una de los componentes del CPS observamos que el crecimiento intrínseco es positivo y creciente debido al buen resultado de las utilidades y crecimientos coherentes de los activos, pero cuando analizamos el crecimiento extrínseco el peso de la deuda y los intereses pagados por ella

hacen que este indicador muestre tendencias negativas y tenga una marcada incidencia en el CPS dando como resultado un deterioro de este indicador.

5.4.4 CRECIMIENTO DE LA DEMANDA

Teniendo en cuenta las principales materias primas utilizadas en el sector estratégico, acero (crecimiento de la demanda de un 4.2% anual)² y zinc (crecimiento del consumo en un 10.96% anual)³; y de acuerdo a que estas presentan un crecimiento en la demanda y que adicionalmente se pronostica un crecimiento para los próximos años podemos decir que este sector estratégico se encuentra en crecimiento.

Adicionalmente el crecimiento potencial sostenible de Galco S.A. se encuentra en equilibrio con el crecimiento de las materias primas lo que permite concluir que la empresa se encuentra en un sector con altas posibilidades de crecimiento y que se deben aprovechar todas las oportunidades de negocio que este brinda y pensar en otros posibles mercados.

5.4.5 EROSION ESTRATEGICA Y PRODUCTIVA

DATOS FINANCIEROS

Obtenidos de la superintendencia de sociedades.

EMPRESA	INGRESOS (Miles de Millones)	COSTO (Miles de Millones)	UTILIDAD OPERACIONAL (Miles de Millones)
2006			
INDUSTRIAS CENO S.A.	36,442,186	28,558,932	488,891
GALCO S.A.	3,213,823	2,658,926	40,227
2005			
INDUSTRIAS CENO S.A.	6,726,436	3,086,283	533,936
GALCO S.A.	2,235,488	1,788,390	134,129
2004			
INDUSTRIAS CENO S.A.	19,782,761	4,769,554	433,634
GALCO S.A.	1,662,889	1,274,217	123,599
2003			
INDUSTRIAS CENO S.A.	4,192,628	2,120,629	456,030
GALCO S.A.	1,532,737	1,203,976	137,762
2002			
INDUSTRIAS CENO S.A.	3,036,264	1,812,242	321,329
GALCO S.A.	962,046	718,673	95,582

Cuadro 23 Datos financieros de la superintendencia de sociedades

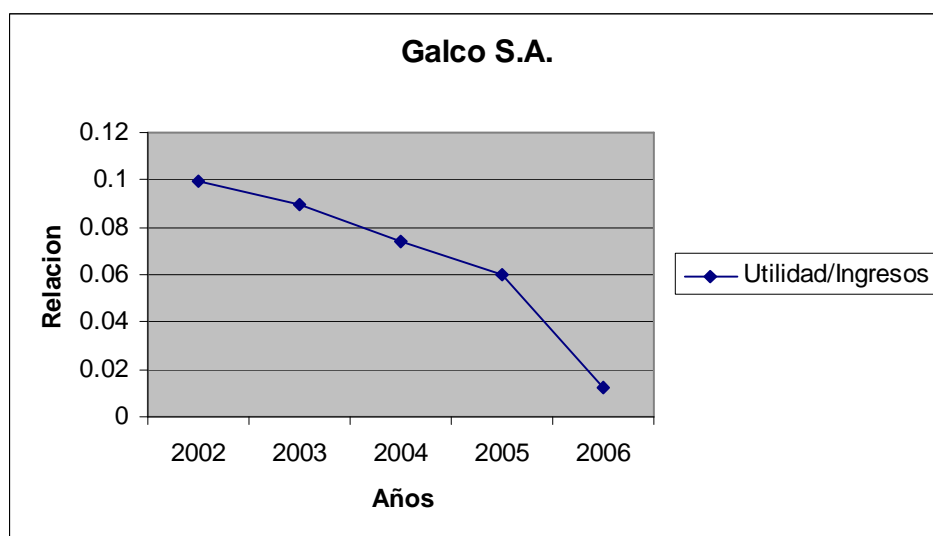
² Estudios Sectoriales: Mercado del **Acero**: El factor chino, www.asimet.cl/mercado_acero.htm

³ www.unctad.org/infocomm/espanol/zinc/mercado.htm

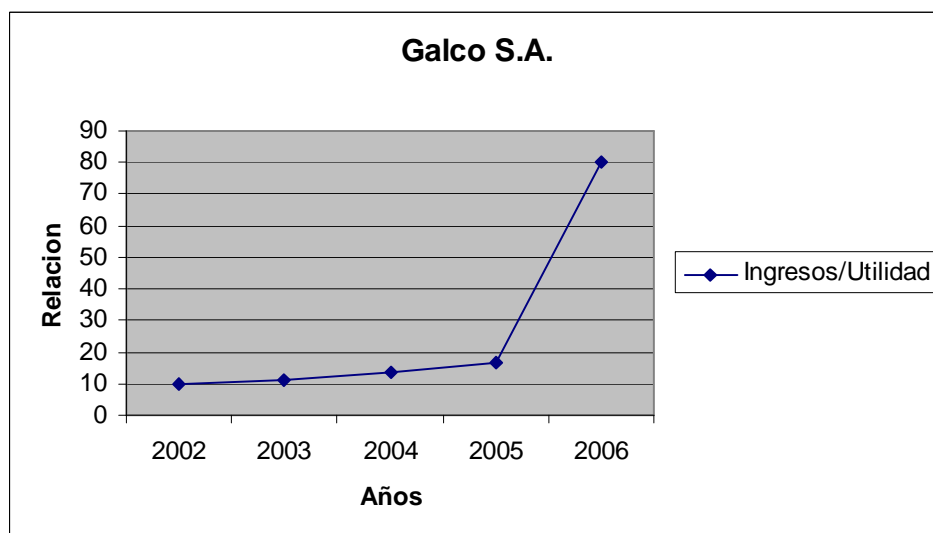
COMPORTAMIENTO DE RELACIONES INGRESOS/UTILIDAD Y UTILIDAD/INGRESOS

GALCO SA	2002	2003	2004	2005	2006
Utilidades/Ingresos	0.099352838	0.089879738	0.074327872	0.06	0.012517
Ingresos/Utilidades	10.06513779	11.12597814	13.45390335	16.6667	79.89219

Cuadro 24 Datos Relaciones U/I – I/U Galco S.A.



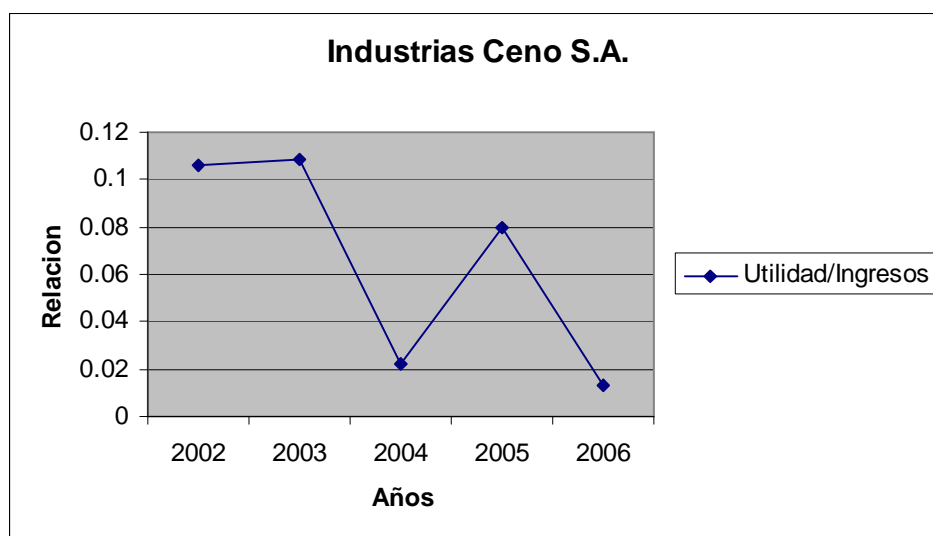
Grafica 9 Comportamiento utilidad/ingresos Galco S.A.



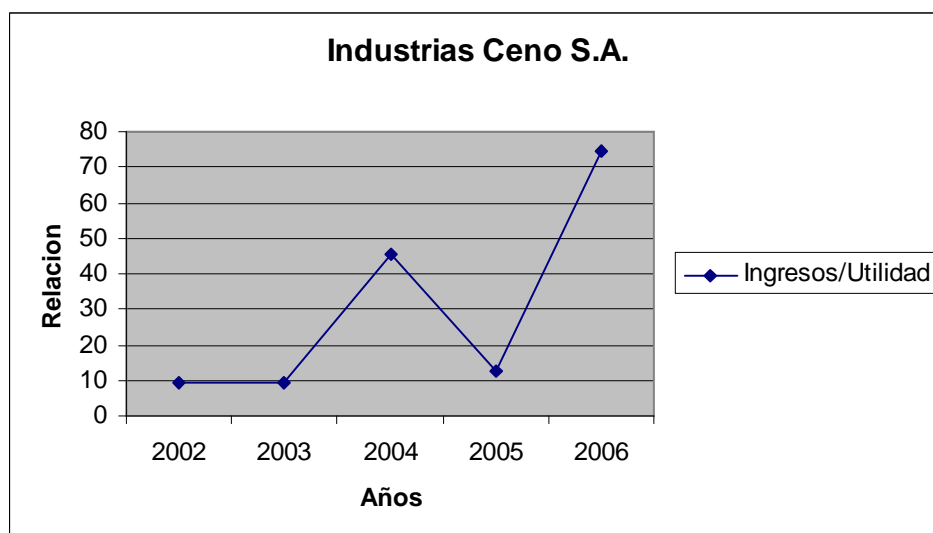
Grafica 10 Comportamiento ingresos/utilidad Galco S.A.

INDUSTRIAS CENO S.A	2002	2003	2004	2005	2006
Utilidades/Ingresos	0.105830389	0.108769488	0.021919792	0.079379	0.013416
Ingresos/Utilidades	9.449081782	9.193754797	45.62087152	12.59783	74.54051

Cuadro 25 Datos relaciones U/I – I/U Industrias Ceno S.A.



Grafica 11 Comportamiento utilidad/ingresos Industria Ceno S.A.



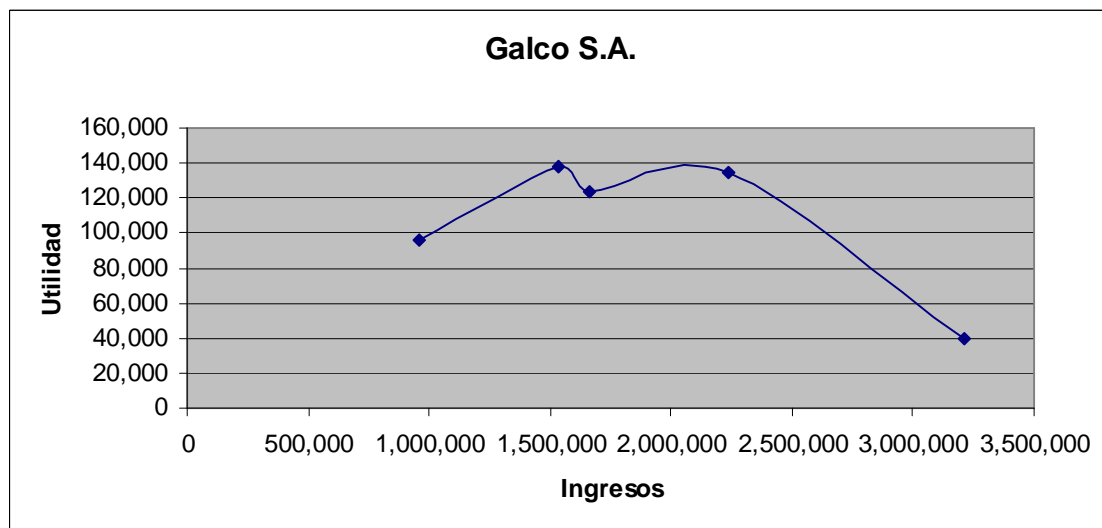
Grafica 12 Comportamiento ingresos/utilidad Industrias Ceno S.A.

Según las relaciones y teniendo en cuenta que U/I debe ser menor que 1 y que I/U debe ser mayor que 1 tenemos que para las dos empresas no existe ni erosión de la estrategia ni de la productividad ya que estas dos condiciones se cumplen, ahora analizaremos a cada una y observaremos el comportamiento.

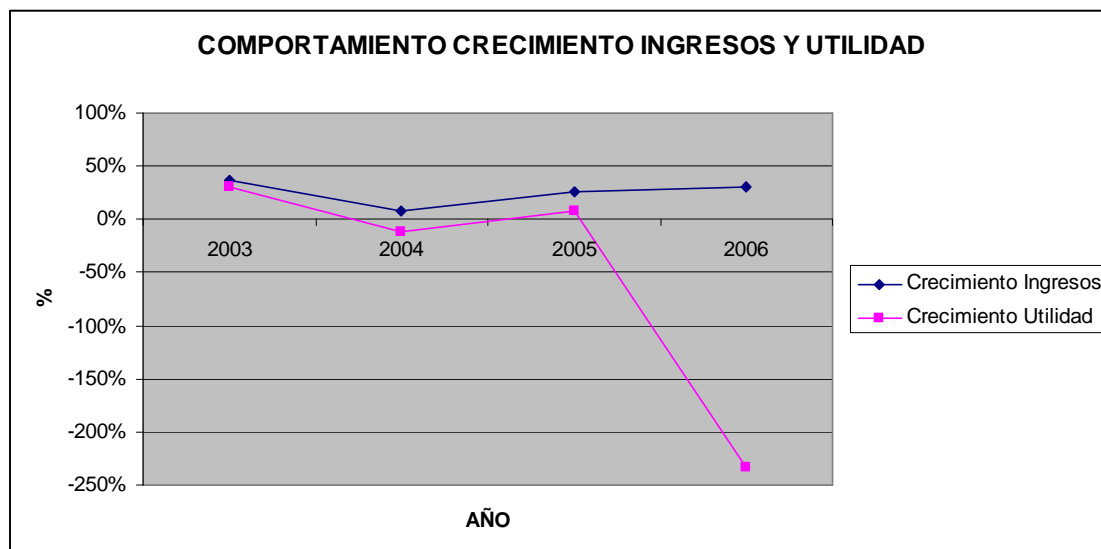
COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS Vs LA UTILIDAD Y VICEVERSA

Galco	2002	2003	2004	2005	2006
ingresos	962,046	1,532,737	1,662,889	2,235,488	3,213,823
utilidad	95,582	137,762	123,599	134,129	40,227
crecimiento de los ingresos		37%	8%	26%	30%
crecimiento de la utilidad		31%	-11%	8%	-233%

Cuadro 26 Datos ingresos, utilidad, crecimiento ingresos y crecimiento utilidad Galco S.A.



Grafica 13 Comportamiento ingresos Vs utilidad Galco S.A.

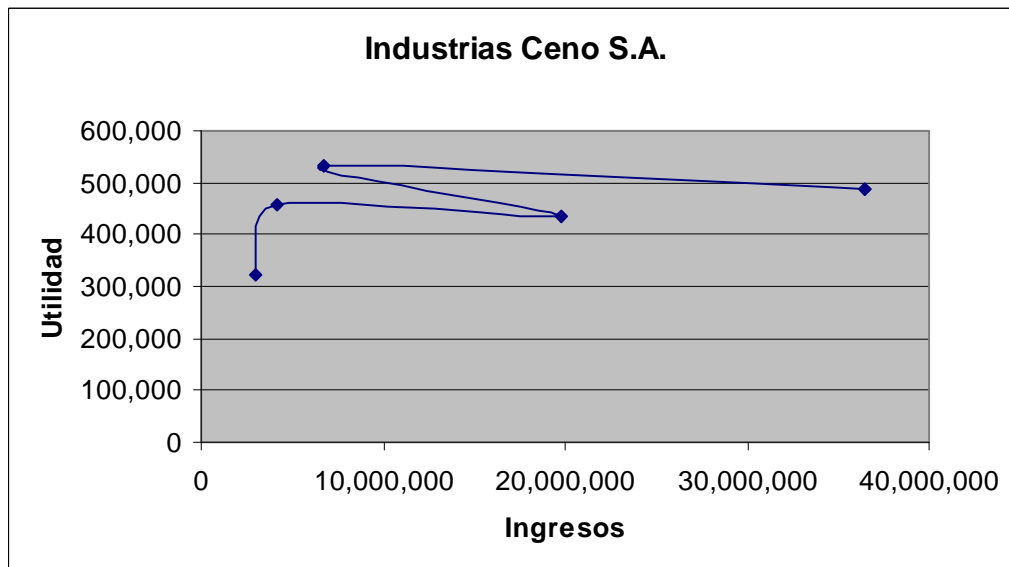


Grafica 14 Comportamiento crecimiento ingresos y utilidad Galco S.A.

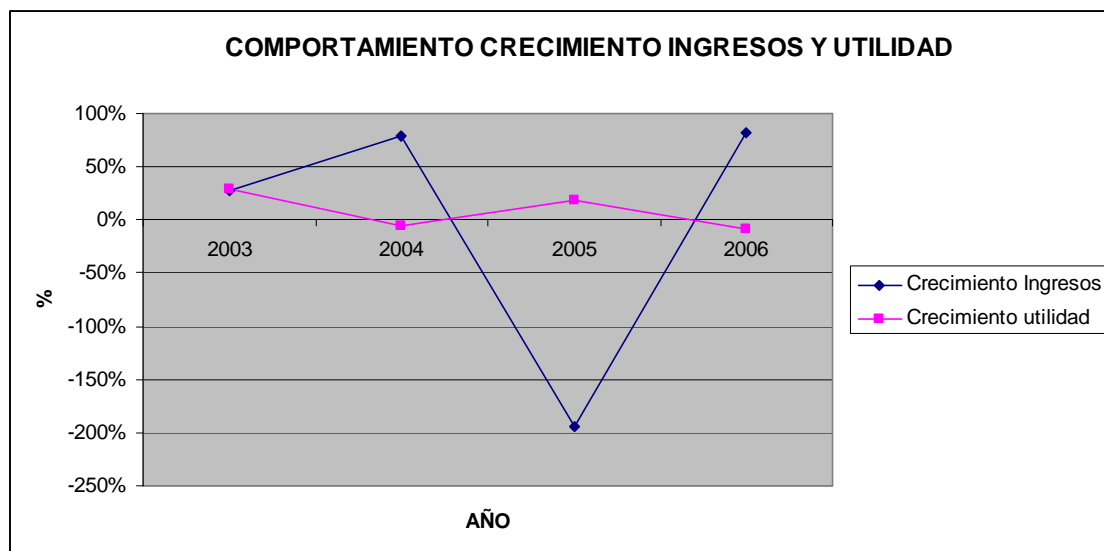
Según esta grafica se puede observar como el crecimiento de los ingresos es mayor que el crecimiento de la utilidad menos en el año 2003 que estuvieron casi iguales (situación ideal), este comportamiento lleva a concluir que la empresa Galco S.A. sufrió una erosión en la productividad mas no en la estrategia por cuanto los costos que aumentan demasiado hacen que el margen disminuya, situación que pone a la organización en una posición de insostenibilidad al largo plazo.

Industrias Ceno S.A.	2002	2003	2004	2005	2006
ingresos	3,036,264	4,192,628	19,782,761	6,726,436	36,442,186
utilidad	321,329	456,030	433,634	533,936	488,891
crecimiento de los ingresos		28%	79%	-194%	82%
crecimiento de la utilidad		30%	-5%	19%	-9%

Cuadro 27 Datos ingresos, utilidad, crecimiento ingresos y crecimiento utilidad Industrias Ceno S.A.



Grafica 15 Comportamiento ingresos Vs utilidad Industrias Ceno S.A.



Grafica 16 Comportamiento crecimiento ingresos y utilidad Industrias Ceno S.A.

Según este grafico nos muestra como la empresa Industrias Ceno en el año 2003 no sufrió ninguna erosión, para los años 2004 y 2006 existe erosión de la productividad y para el año 2005 existió una erosión de la estrategia, situación que pone a la organización en estudio ya que esta podría volver a caer en una erosión de la estrategia y comprometer su sostenibilidad en el largo plazo.

5.5 CONCLUSIONES DEL ANALISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES ESTRATEGICOS

- El sector estratégico que se esta analizando presenta un hacinamiento medio lo que significa que las empresas que se encuentran dentro de éste pueden alcanzar un desempeño superior sin comprometer la perdurabilidad.
- Luego de analizar el hacinamiento desde el punto de vista cualitativo se pudo evidenciar como existe un alto grado de imitación en las condiciones de pago y en los canales de distribución de los productos, de ahí que se tengan que analizar otras posibles alternativas en estos dos aspectos.
- De acuerdo al panorama competitivo se pudo observar como la mayoría de las manchas blancas encontradas tienen relación a los productos y a los canales de distribución indicando que se debe hacer investigación y desarrollo de producto.
- Este sector es un sector con altas barreras de entrada y altas barreras de salida, situación que hace que la rivalidad de competencia sea muy alta y que la diferenciación se convierta en un aspecto importante a tratar.
- El crecimiento potencial sostenible se encuentra comprometido porque el crecimiento extrínseco que tiene que ver con el nivel de endeudamiento y los intereses, posee un comportamiento negativo, pero cabe anotar que a pesar de esto y después de analizar las relaciones entre ingresos y utilidades se pudo observar que no existe una erosión de la estrategia ni de la productividad, aspectos que de alguna manera garantizan una perdurabilidad en el tiempo, pero si se observa el análisis año tras año de cada una de las empresas se pudo evidenciar comportamientos que comprometieron la productividad y la estrategia.

6. ESTRATEGIAS

Luego de realizar el análisis matricial y del sector y teniendo en cuenta las estrategias con las que la empresa ha venido trabajando tenemos lo siguiente:

- Desarrollo de producto: de acuerdo el panorama competitivo existen grandes oportunidades para incrementar la variedad de los productos y considerar un portafolio dinámico que permita tener ciclos.
- Desarrollar mercados: introduciendo productos nuevos y estandarizados en mercados, tales como: el eje cafetero donde no existe presencia de Industrias Ceno ni de ninguna otra empresa que comercialice este producto y a nivel internacional a Centro America empezando con Costa Rica donde se encuentra nuestro competidor directo y no existe nadie mas que cubra esta

necesidad, esta estrategia se puede ver soportada por el análisis DOFA y por la matriz CPE.

- Reforzar la estructura de costos con el fin de mantener la rentabilidad evitando erosionar la estrategia y manteniendo el crecimiento.
- Aprovechar el alto nivel de endeudamiento que tiene la empresa para invertir en infraestructura cuidando que este no interfiera en el crecimiento sostenible.
- Si las barreras de entrada y salida son altas se debe mantener una estructura estratégica sólida ya que el riesgo de la rentabilidad es muy alto. Cualquier acción que el rival emprenda puede afectar la empresa y para lograr esto se puede contar con revisiones periódicas del plan de negocios o pensar en alianzas estratégicas con la competencia que permitan mantener un mercado estable sin polemizar.
- Utilizar las economías de escala para la consecución de la materia prima y así evitar la volatilidad de los precios, mantener el costo y estabilizar los precios de venta.
- Aprovechando las altas barreras de entrada posicionar la marca para ganar porción de mercado y buscar mercados a nivel nacional e internacional.
- Desarrollo de un plan de mercadeo involucrando las cuatro variables principales que son: producto, precio, plaza y promoción.

7. OBJETIVOS

A continuación se presentaran las 8 áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

- a. Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.
 - Incrementar la porción del mercado anual.
- b. Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
 - Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos y de los productos anual.
- c. Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.
 - Mantener los niveles de producción según los estándares establecidos de los históricos.

- d. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
 - Garantizar un ambiente de trabajo adecuado basado en infraestructura y en la adjudicación de los recursos.
- e. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
 - Mantener la rentabilidad en el tiempo.
- f. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
 - Experimentar crecimiento en utilidad anual.
 - Mantener el control del presupuesto mensual de ingresos y egresos.
 - Seguimiento del plan estratégico bimensual.
- g. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.
 - Mantener la motivación del personal anual.
 - Obtener y mantener el certificado de responsabilidad social
 - Mantener la certificación del sistema de gestión de la calidad y de los productos.

8. METAS

Estas son las metas que van a ayudar a la obtención de los objetivos anteriormente mencionados:

- Aumentar el posicionamiento en el mercado en un 5%.
- Contacto de 5 clientes diarios.
- Cumplimiento del presupuesto de ventas en un 98%.
- Cumplimiento en los tiempo de entrega en un 90%.
- Mantener la satisfacción del cliente en un 90% a través de los productos y la atención.
- Numero de días para realizar un despacho de producto fabricado a la medida del cliente 5 días.
- Espesores de capa de galvanizado no mayor a un 20%.

- Mantener el índice de gas (es la relación entre los kilos producidos y el consumo de gas) no mayor de 11.
- Producción hora de 300 kilos.
- Productividad del 80% (proceso de ensamble: soldadura) basado en estándares de unidades producidas por unidad de tiempo.
- Mantener el índice de zinc (relación entre kilos producidos y kilos consumidos) en 12 o mayor.
- Mínimo un desarrollo de producto anual.
- Mantener el índice de razón corriente superior a 1.
- Mantener el nivel de endeudamiento en un 60%.
- Rotación de cartera 55 días.
- Reducir el pago de 4x1000 en un 30% año.
- Rotación de proveedores no mayor a 65 días.
- Cumplimiento del presupuesto de ingresos y egresos en un 95%.
- Generar una utilidad del 10%.
- Obtener un crecimiento del 15% con respecto al año anterior.
- Mantener los costos de producción entre el 77% - 82%.
- Mantener la motivación del personal en 85% año.
- Cumplimiento del plan de capacitación en un 95%.
- Reducir los accidentes de trabajo en 10% año.
- Realizar vertimiento de aguas residuales al alcantarillado con PH 7.
- Informe de auditoria con el aval del auditor.
- Reuniones mensuales para evaluar el comportamiento de las metas.
- Seguimiento permanente a las metas e indicadores de cada uno de los procesos para así tomar decisiones.

9. MISION Y VISION

Luego de revisar la matriz de la misión en el análisis matricial se considero de vital importancia redefinir la misión ya que en algunos puntos en los que ésta debe enfatizar se encuentran ambiguos.

MISION ANTERIOR
Ser una empresa de productos y servicios al más alto nivel, que satisfaga las necesidades de sus clientes y que genere rendimientos económicos suficientes para atender su crecimiento y contribuir a la satisfacción de las necesidades de

sus socios y aliados estratégicos.

MISION NUEVA

Galco S.A. es una empresa del sector metalmecánico dedicada a la prestación del servicio de galvanizado en caliente y a la manufactura de productos derivados del acero que busca satisfacer las necesidades a diferentes sectores industriales a través del uso de la tecnología y con productos de calidad, garantizando así con responsabilidad el crecimiento de la empresa misma, sus empleados y sus socios.

VISION ANTERIOR

Ser una empresa líder en Colombia en la fabricación de productos y prestación de servicios que a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, les brinde soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de ellos.

VISION NUEVA

Ser una empresa líder en Colombia en la fabricación de productos y prestación de servicios y ser exportadora de productos manufacturados que a partir del conocimiento de las necesidades de los clientes, les brinde soluciones de valor agregado y un nivel de excelencia que los satisfaga, y de esta manera garantice su lealtad y maximice el valor generado por cada uno de ellos.

10. DEFINICION DE LA ORGANIZACIÓN

Una de las primeras etapas para definir la organización es la agrupación de actividades, la cual se encuentra basada en una similitud y en una división de los trabajos, de ahí que Galco S.A. por ser una empresa enfocada a los procesos tenga su organización enfocada a los mismos.

Actualmente la empresa cuenta con una organización plana que tiene a la cabeza un gerente general que se encarga de controlar los diferentes jefes de proceso, existe solo una jerarquización parcial dada por tres niveles que son gerencia, jefes y operarios.

De acuerdo a las características de la empresa y considerando que la estructura plana sin muchos niveles jerárquicos debe continuar, se deben hacer unos cambios con el fin de repartir la toma de decisiones, la planeación y la proyección de cada uno de los procesos, de ahí que se deba tomar la decisión de incluir una persona que sea directivo y tenga a su cargo los diferentes gerentes de proceso y reporte a la gerencia, esto con el fin de que el gerente se pueda dedicar a lo que realmente le compete, el tener directivos en cada proceso no es prudente en una organización como esta ya que se volvería burocrática y crearía una estructura de salarios mucho mas rígida y pesada. Los jefes de cada proceso se deben convertir a gerentes y volverlos enfocados al cumplimiento de objetivos.

0.1 ORGANIGRAMA

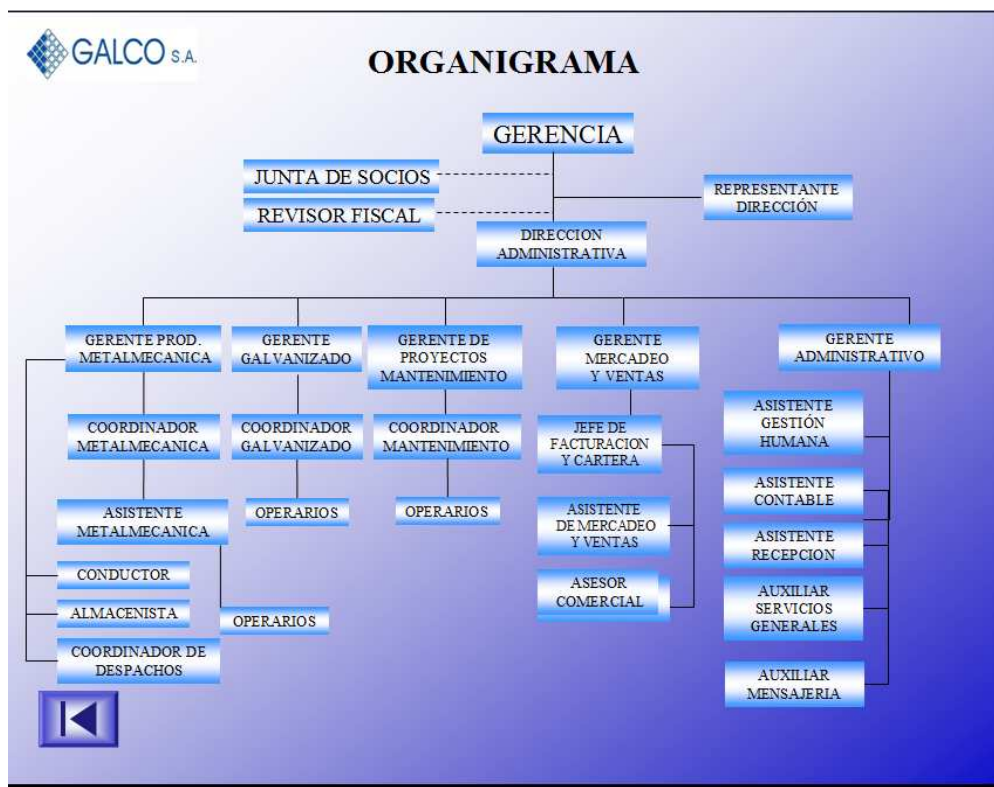


Figura 4 Organigrama modificado

10.2 PERFILES DE CARGO

En este ítem se definirán los niveles jerárquicos de una manera muy general donde se especificara el propósito o la misión de cada perfil de Galco S.A. Los niveles jerárquicos son: la gerencia, el directivo, los gerentes de proceso y los coordinadores ya que serian las personas con mayor autoridad.

10.2.1 GERENCIA

PROPOSITO O MISION

Garantizar la permanencia, crecimiento y competitividad del negocio en los mercados actuales y potenciales, propiciando la rentabilidad del capital invertido y obteniendo la máxima productividad de los recursos con los que dispone, logrando un crecimiento operativo y comercial.

10.2.2 DIRECCION

PROPOSITO O MISION

-Direccionar el proceso a su cargo liderando, planeando, controlando, ajustando e integrando los procesos que lo componen.

- Participar activa y proactivamente en los planes de la organización, además dar las directrices para que los Líderes de procesos bajo su responsabilidad diseñen los planes de corto plazo de tal forma que se cumplan con los objetivos de los mismos y ayuden con el cumplimiento de los planes de mediano y largo plazo de la organización.

- Dictar los lineamientos, políticas, objetivos y estrategias para los procesos que lidera, estableciendo las metas para el logro de los resultados esperados y generando el seguimiento, retroalimentación y ajuste necesario de una manera oportuna a fin de garantizar su cumplimiento.

- Fomentar la sinergia entre los procesos, asegurando una adecuada interrelación entre ellos, que garantice el éxito en las operaciones y por consiguiente represente beneficios para los negocios de GALCO S.A.

- Vigilar que se dé un permanente y adecuado flujo de información entre los procesos a su cargo y demás procesos de la organización.

- Controlar que la información generada en su proceso obedezca a los criterios de unidad, veracidad, calidad y oportunidad de la comunicación.

- Garantizar la calidad y oportunidad en la transferencia de conocimiento del personal que se dirige, para lograr un adecuado flujo del conocimiento requerido en la implantación de la nueva estructura organizacional, buscando potencializar el capital intelectual de la empresa y que no se ponga en riesgo su operación, sostenibilidad y crecimiento.

10.2.3 GERENTES DE PROCESO

PROPOSITO O MISION

- Direccionar el desempeño del proceso de la empresa.
- Posicionar los productos y los servicios de la empresa.
- Direccionar el proceso a su cargo liderando, planeando, controlando, ajustando e integrando los procesos que lo componen.
- Participar activa y proactivamente en su proceso, además dar las directrices para que el personal bajo su responsabilidad contribuya a que se cumpla con los objetivos de la organización.
- Dictar los lineamientos, políticas, objetivos y estrategias para el procesos que lidera, estableciendo las metas, asignando recursos y definiendo estrategias para el logro de los resultados esperados. Generando el seguimiento, retroalimentación y ajuste necesario de una manera oportuna a fin de garantizar su cumplimiento.
- Fomentar la sinergia entre los procesos, asegurando una adecuada interrelación entre ellos que garantice el éxito en las operaciones de su proceso y por consiguiente represente beneficios para los negocios de GALCO.
- Controlar que la información generada en su proceso obedezca a los criterios de unidad, veracidad, calidad y oportunidad de la comunicación.
- Tomar decisiones oportunas y coherentes en cuanto al desarrollo del proceso donde se encuentra asignado, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad, experiencia que tiene.

10.2.4 COORDINADOR

PROPOSITO O MISION

- Canalizar la informacion entregada por el gerente de proceso, asegurando que sea acorde con las necesidades del mismo y garantizando el flujo de la informacion de una manera veraz y eficaz.
- Preparar la documentacion necesaria para llevar a cabo las diferentes actividades del proceso.
- Preparar los diferentes informes e indicadores para que el gerente de proceso monitoree el proceso y tome decisiones.
- Coordinar las diferentes etapas del proceso.
- Participar activa y proactivamente en su proceso contribuyendo a que se cumpla con los objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al propósito de este proyecto se puede evidenciar mejoramiento en diferentes aspectos de la organización tales como: definición y documentación de estrategias, objetivos y metas basadas en un estudio objetivo, replanteamiento de la misión/visión de la organización y replanteamiento de la estructura organizacional de la empresa, todo enfocado a la estructura administrativa.
- Según el diagnostico preliminar de los principales aspectos con los que la planeación estratégica comienza se pudo observar que algunos de ellos deberían ser replanteados ya que la empresa y el sector se encuentran en una dinámica cambiaria, estos son: misión, visión y la organización.
- Dado que la matriz PEEA que arrojó un resultado de resistir por problemas de entorno se realizó el análisis estructural de sectores estratégicos y basado en los resultados de éste, se validó la información arrojada por la matriz DOFA y la CPE.
- De acuerdo al análisis realizado, la estrategia de diversificación de mercados estará enfocada a mercados donde Industrias Ceno no se encuentre o se encuentre solo, de ahí que se hayan considerado en primera instancia el eje cafetero y Costa Rica.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a estrategias, objetivos y metas podemos establecer que Galco S.A. se encuentra en la correcta dirección, aunque con este análisis se profundizó en otros aspectos en los cuales la empresa no había profundizado ni considerado.
- Respecto al análisis matricial observamos como las variables exteriores que no dependen de la organización juegan un papel importante en la planeación estratégica y en muchos de los casos son decisivas para la creación de las estrategias.
- Los diferentes estudios del análisis estructural de sectores estratégicos son posibles de realizar teniendo en cuenta dentro del sector estratégico un solo competidor pero resultaría mucho más ajustado si se tienen más de dos competidores ya que los análisis estadísticos en casos como el hacinamiento no mostrarían rasgos tan determinantes, de ahí que éste fuera realizado con dos competidores adicionales.
- La experiencia en este tipo de análisis y dado que Colombia cuenta con pocos estudios del sector metalmecánico se convierte en una herramienta clave para el desarrollo del modelo, sin embargo algunos aspectos teóricos confirmaron varios de los resultados obtenidos, un ejemplo de ello fue en el estudio de las fuerzas de mercado donde luego de realizarlo

exhaustivamente se pudo confirmar con un estudio hecho en el sector metalmecánico en el eje cafetero que este sector posee altas barreras de entrada y altas barreras de salida.

- De todos los análisis realizados ninguno resulta ser mas importante que el otro todos de alguna forma aportan conceptos diferentes y se complementan entre si ya que permiten validar resultados obtenidos previamente.
- Este análisis realizado resulta conveniente para empresas que como Galco S.A. son PYMES y que buscan un plan de negocios, ya que es una metodología de fácil acceso y que reúne conceptos estratégicos de diferentes fuentes, autores y experiencias.
- A pesar de que este estudio no se realizo teniendo en cuenta la crisis que actualmente se encuentra viviendo el mundo muchas de las estrategias en las que Galco debe trabajar pueden ayudar a enfrentarla ya que aunque los resultados financieros muestran un comportamiento de crecimiento estos no puede ser determinante para un estancamiento sino que las empresas siempre deben buscar nuevos caminos para actuar.
- Luego de revisar los diferentes análisis dentro del análisis estructural de sectores estratégicos pudimos evidenciar como mantener la variedad en los productos ofrecidos en el mercado resulta una estrategia de posicionamiento y de reconocimiento, es así, como las empresas deben buscar tener un portafolio de productos cambiante y de innovación constante.
- La experiencia con el desarrollo de este proyecto fue muy interesante ya que existen muchos aspectos en los cuales las empresas no profundizan y dejan pasar por alto y que significan mucho a la hora de tomar decisiones de negocio, algunos de ellos son: las barreras de entrada y las de salida y la comparación con los competidores y con el sector mismo, es por esto que la experiencia y la experticia de quien este al frente de una organización juega un papel muy importante, más, que los títulos adquiridos, es de ahí que me atrevería a decir, que el éxito de un buen administrador es la mentalidad y el camino recorrido en la organización misma o en similares del sector.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe verificar y profundizar en la medición de las diferentes metas y si estas están siendo adecuadamente calculadas.
- La empresa debe estar todo el tiempo verificando el contenido de este plan de negocios ya que el entorno se encuentra cambiante y todas las organizaciones son dinámicas.
- El compromiso y la interiorización de este plan estratégico debe ser de todos los miembros que componen la organización ya que en él se ven involucradas las diferentes áreas de la empresa.
- Galco S.A. debe fortalecerse internamente para poder llevar a cabo algunas de las estrategias, tales como: penetración de mercados y desarrollo de producto, para lograrlo ésta debe potencializar cada una de las personas en cada proceso con el fin de lograr que estas lleven a la organización al mejoramiento continuo.
- La empresa debe aprovechar la ventaja financiera y el crecimiento experimentado en utilidades e ingresos para realizar inversión en infraestructura que permita el fortalecimiento de los diferentes procesos tales como: productivos, de flujo de información y comunicaciones.
- El seguimiento a los competidores debe ser permanente debido a la posición secundaria que posee Galco S.A. con respecto al líder, adicionalmente resultaría vital para enfrentar cualquier cambio que haga la competencia que puede ser riesgoso para la empresa.
- La capacitación y la preparación del factor humano resultaría importante, ya que la experiencia es algo que hay que valorar cuando se hace carrera dentro de una organización.
- Galco S.A. adicional a este plan de negocios debe realizar planes en paralelo para garantizar el cumplimiento de las estrategias, estos planes deben ser desarrollados por el personal directamente involucrado, direccionados desde la gerencia y basados en los objetivos y metas propuestas, todo con el fin de apuntarle a la misión de la organización.
- El fortalecimiento de la estructura interna de la organización es de vital importancia para lograr que las estrategias sean exitosas en su ejecución.

BIBLIOGRAFIA

- ARISTIZABAL, Nelson. Identificación de estrategias de mercado meta de los sectores metalmecánico, textil-confecciones y alimentos de la ciudad de Manizales. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Administración. Universidad Nacional. Manizales. 2005.
- GARZON, Manuel Alfonso. Inicie su Empresa. Bogota: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. 2005.
- MORENO, Rafael José. El sector de la metalmecánica en Colombia. Comunidad Madrid. 2008.
- RESTREPO, Luis Fernando. RIVERA, Hugo Alberto. Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario. 2006.
- Sistema SIREM. Superintendencia de Sociedades. <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>.
- www.supersociedades.gov.co
- www.camacol.org.co
- www.dane.gov.co
- www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/metalmecanica.pdf
- <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/files/estudios/LasmipymesenColombia.pdf>