



# **Análisis de Caso**

**EMPRESA  
METALMASS LTDA.  
En busca de la estrategia**

**Por:  
Andrés Velásquez Contreras**





## Antecedentes

Los dueños de Metalmass Ltda., Don David García y Doña Cecilia Hurtado, de origen campesino, nacidos en familias muy trabajadoras, decidieron probar suerte en la capital. Don David, se preocupó por formarse en la universidad y se empleó en un banco, mostrando entrega total a su trabajo, sin incluso muchas veces almorzar, siempre comprometido y exigente consigo mismo, su jefe lo premio con varios ascensos. Doña Cecilia, una mujer muy inquieta y sensible a las personas, combinaba sus estudios universitarios con algunos negocios, desde comercializar verduras, venta de joyas, hasta restaurantes. Con estas experiencias decidieron crear la empresa en 1987 con el nombre inicial de "Ferretería Metalmass" actualmente "Metalmass Ltda.", originada a partir de la inquietud y aproximación de Don David, desde épocas juveniles, al sector de la construcción. Nace en un local pequeño en la zona de Paloquemao en Bogotá, inicialmente distribuyendo material de PVC, para instalaciones hidráulica, sanitaria y eléctrica, posteriormente se consolida como distribuidor de Colmena<sup>1</sup>. Invierte en instalaciones para mantener su crecimiento, dentro de dos políticas fundamentales: la reinversión de beneficios de la empresa y ofrecer bajos precios, proceso este último en el cual tuvo que salvar los obstáculos de la competencia.

"Esta compañía nace como respuesta a las necesidades del mercado enfocándose en la conducción de fluidos, importación de tuberías, válvulas, accesorios e instrumentación. La empresa cuenta con personal altamente capacitado para atender el sector industrial, la construcción y los proyectos de ingeniería de gran magnitud que se desarrollan en el país; Donde se integran mas de 5000 referencias de marcas nacionales e importadas de los cinco continentes procedentes de:

---

<sup>1</sup> Gran empresa fabricante de tubería, [www.colmena.com](http://www.colmena.com)

USA, ITALIA, BRASIL, MÉXICO, VENEZUELA, JAPÓN, CHINA, COREA, TAIWÁN, FRANCIA, CHILE, ETC.

En las siguientes marcas: NIBCO, RED WHITE, NOVASFER, ITAP, TUBOS IUSA, METALEX, CONDUVEN, VALVO, INOXTUBOS, MIPEL, KTM, MANNESMAN.

Además de las marcas nacionales como : COLMENA, TUBOTEC, TUBOCARIBE, UNIFIX, HELBERT.

Desde su creación ha centrado su esfuerzo en el recurso humano, desarrollando permanentemente programas de capacitación para la promoción y desarrollo de quienes trabajan en ella."<sup>2</sup>

Metalmass Ltda., ha mostrado un crecimiento continuo, pasó de 14 empleados en el 2000 a 60 colaboradores en el 2005, el 25% profesionales, 25% estudiantes universitarios y el resto con formación básica y bachilleres. Sus ventas pasaron en el mismo periodo de 30 a 100 millones diarios, sus activos crecieron de 800 millones a 5 mil millones de pesos, básicamente todo gracias a las habilidades comerciales de Doña Cecilia y la identificación de oportunidades de Don David, en un contexto de apertura en donde las importaciones permitieron utilidades permanentes y abultadas. Claro a costa de la producción nacional. Imaginen ustedes el aumento de las operaciones; el número de períodos, el de clientes, el número de proveedores, el volumen de los trámites de importación y los requerimientos de información para tomar decisiones. De esta manera se decidió comprar el código del sistema de información y contratar un programador para ajustar el software a la medida del crecimiento y necesidades de la organización.

Este crecimiento acelerado de las operaciones no permitió un desarrollo paralelo de la administración, la gerencia se centro en las actividades diarias y fue perdiendo contacto con las

---

<sup>2</sup> <http://www.metalmass.com/>

oportunidades, sin embargo, gracias a Doña Cecilia se dio un pare para reflexionar e identificar una serie de problemas serios necesarios de atención; devoluciones, diferencias en los inventarios, personal insatisfecho, alta rotación y cierto sabor de incertidumbre en las compras y las ventas. Era el momento de buscar apoyo, Doña Cecilia contactó distintos profesionales, expertos, consultores y asesores, todos con distintas metodologías y diferentes especialidades, faltaba algo, una visión integral del negocio, quizás un diseño estratégico a partir de un análisis profundo de las debilidades y fortalezas de la empresa, una revisión de las tendencias del mercado y reencausar la labor de la gerencia, hacia otear el futuro.

## La estructura

Hasta el año 2000 la organización tenía una gerencia y una subgerencia, lógicamente existía un contador y algunas personas especializadas en ventas, operaciones y labores administrativas. La carga laboral era bastante alta y multifuncional, la toma de decisiones centralizada en la gerencia y subgerencia con un sistema de información incipiente recién comprado. Hoy nos cuenta Don David:

"Se tiene una organización con una estructura. Nuestros diferentes asesores nos han hecho abrir la mente, a estructurarnos, hemos venido aplicando los conocimientos. Tenemos un jefe de logística, de despachos, de inventarios y han ido dando los resultados para que la empresa vaya dando pasos más seguros. Se han hecho manuales de procedimientos, de funciones; estamos más organizados. Tenemos un director administrativo que es el que maneja el área de recursos humanos, aunque la nómina la maneja un outsourcing. Los empleados tienen contrato directo con la temporal. Desde el año pasado se ha visto que las cosas han cambiado, existe una mayor delegación, ellos han aceptado que pueden interactuar y liderar. Existe un empoderamiento,

ya no tienen esa dependencia o protección a la cual estaban acostumbrados. Desde hace unos tres meses estructuramos el manual de funciones donde están los perfiles del personal que se necesita, con sus habilidades y un organigrama."



## Crecimiento y consolidación

La política de compras ha sido adquirir volúmenes para ganar descuentos. En este momento es contraproducente, hay que ponerle freno y mirar cuales son las líneas significativas para enfocarse en estas. (Ver tabla No. 1). El objetivo de este año es disminuir la cantidad de inventario muerto.

Metalmass Ltda. presenta un crecimiento interesante en los últimos 5 años (ver información financiera detallada en el anexo No. 3), reflejado en la cifra de ventas, el crecimiento de los inventarios y en general de los activos. A su vez ha recibido el respaldo de numerosos proveedores, incluso internacionales que le han permitido consolidarse en el mercado. El crecimiento de las operaciones ha marcado una crisis interna en el personal antiguo de la empresa y sobretodo en los procesos administrativos que no evolucionaron de acuerdo a las nuevas

exigencias, en este momento es evidente un caos en las funciones, procedimientos administrativos, poniendo en riesgo la cartera, los inventarios y el servicio al cliente.

El gerente dice: *"Se tiene una organización con una estructura. Nuestros diferentes asesores nos han hecho abrir la mente, a estructurarnos, hemos venido aplicando los conocimientos. Tenemos un jefe de logística, de despachos, de inventarios y han ido dando los resultados para que la empresa vaya dando pasos más seguros. Se han hecho manuales de procedimientos, de funciones; estamos más organizados. Tenemos un director administrativo que es el que maneja el área de recursos humanos, aunque la nómina la maneja un outsourcing. Los empleados tienen contrato directo con la temporal."*

Aunque la gerencia esta dispuesta a acompañar el proceso de cambio y de modernización que se requiere; por ejemplo la adquisición de un software CRM para modernizar las relaciones con el cliente a pasado por altibajos creando inconsistencias frente al cliente y subutilizándose el nuevo sistema. Las iniciativas no se cumplen según las expectativas. El gerente sigue en el día a día, interviene en todas las áreas y centraliza la mayoría de las decisiones. Don David afirma, *"Se han ido avanzando en grandes alianzas, se ha participado en ferias. Otro de los grandes resultados ha sido el que las fábricas ya venían fatigándose por el esquema, por el entorpecimiento, por el bloqueo de la distribución de sus productos, entonces llega Metalmass Ltda., que es una firma que le contribuye al fabricante, que se pone la camiseta. No lo veíamos tanto a nivel de negocio ni a nivel de rendimiento, sino de canal de distribución de un punto de venta del fabricante. Llegamos a ciertas fábricas y nos dirigimos al representante de cada país de cada empresa, ellos nunca nos dijeron no pero nos ofrecían un 20-30% por encima de lo tradicional. Veíamos que no éramos competitivos y comenzamos a buscar alternativas, a ampliar nuestro portafolio de proveedores y encontramos muchas sorpresas, de hecho descubrimos cosas mucho más económicas de lo que traíamos anteriormente."*

## Nuevos caminos

---

La capacidad de la gerencia de visionar nuevos negocios, coloca a Metalmass en una disyuntiva, fortalecerla y crear un eje que le permita a la gerencia su desarrollo empresarial; definir un marco administrativo y operacional que le facilite a la gerencia ganar autonomía y liquides para emprender los nuevos retos que le garantizarían mayores resultados económicos o iniciar nuevos negocios con menos esfuerzo, (diversificar).

"El empresario, como todo ser humano tiene limitaciones, requiere dar un paso de madurez; entregar a otros colaboradores la parte operativa, tareas que el empresario por diez, quince o más años viene realizando muy bien, pero que hoy por el tamaño de su empresa y lo agresivo del mercado no debe realizar. Debe dedicar más tiempo a garantizar la permanencia de la empresa en el mercado, la cual se logra planteando estrategias novedosas, estableciendo nuevas relaciones con distintos proveedores o distribuidores, consiguiendo aliados, es decir, desarrollando la empresa hacia y en su entorno, aquí es donde la administración y la gerencia entran al escenario, a conformar una cultura de la planeación, de la responsabilidad, de la autonomía y de la delegación."<sup>3</sup>

Entonces, ¿Será posible proyectar la organización a nivel nacional e internacional o es mejor incursionar en otros negocios y no tener todos los huevos en la misma canasta?

---

<sup>3</sup> Velázquez, Andrés. modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. revista EAN No.47- Enero-abril de 2003. p.66-87.



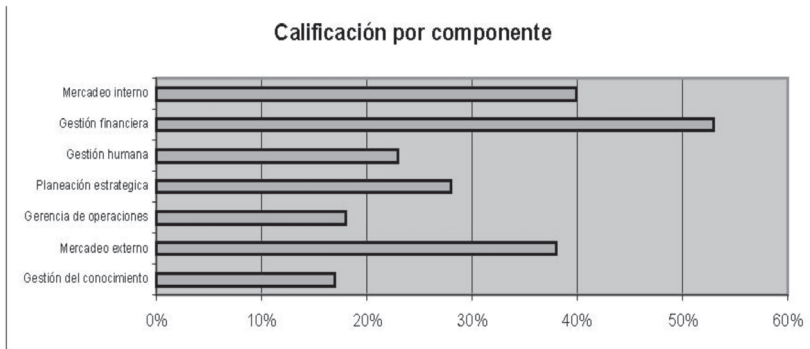
## Descripción de la situación

Metalmass Ltda., es una organización relativamente joven que en la actualidad pasa por un periodo de auge, exigiendo a la gerencia el replanteamiento y análisis de cada uno de los principales procesos de la organización: La compra, la logística y la venta. (Leer el anexo No. 2, para información detallada de la operación y la logística). Esta clasificación está de acuerdo con la principal estrategia de Metalmass Ltda., "Comprar bien para vender bien". Bajo esta perspectiva aquí se presentan los aspectos más relevantes con respecto a la planeación estratégica de la empresa y los aspectos conexos. (Leer el anexo No. 1 para información detallada sobre la planeación estratégica).

El gráfico No.1, presenta las calificaciones obtenidas al aplicar el Modelo de Modernización Empresarial de la EAN<sup>4</sup>.

El perfil general de la organización es preocupante, es decir que sus variables se mueven alrededor del 18 al 53%, el detalle permite observar cuales son los problemas relevantes.

**Figura No.1**  
**Calificación y resultado por componente<sup>5</sup>**



4 Nieto, mauricio y Velásquez, Andrés. Grupo PyMES-EAN. Modelo de Modernización Empresarial para PyMES. EAN, Centro de Investigaciones. Bogotá D.C., 2004.

5 La máxima calificación es de un 100%, para una empresa que presenta una extraordinaria gestión, con altos niveles de estandarización, con procesos definidos, un plan estratégico completo, soportado en indicadores de gestión y un sistema de información integral y confiable.

Metalmass Ltda., ha trabajado las condiciones básicas del mercado, pero su fuerte está en el manejo financiero, si bien es cierto alcanza la máxima calificación dentro de la empresa. Las principales inversiones de Metalmass Ltda. están representadas en inventarios, cartera e instalaciones físicas. (Ver información financiera detallada en el anexo No. 3). Respecto de la visión de futuro está alrededor de (28%). Con base en estos resultado se le preguntó a Don David, en cinco años ¿Cómo se vé? ¿Cuál es el sueño?

*"El sueño ya se volvió realidad, nosotros a raíz de tantos altibajos, esfuerzo y dedicación, nos desmotivó mucho, nos quitó muchas partes de nuestras vidas, marcó mucho nuestra forma de pensar, entonces hoy por hoy queremos estandarizar. En alguna oportunidad queríamos abrir otra compañía en otro país pero esto no se va a realizar porque la verdad nosotros tecnológicamente y como organización estamos muy débiles todavía. Esto tomaría mucho tiempo y por lo tanto lo descartamos, ahora pensamos diferente, tomamos otra línea, otra actividad. En Estados Unidos empezamos con finca raíz, me encanta la construcción. En este momento tengo un amigo empresario que tiene una sociedad de familia y nos encontramos y me dijo que podríamos abrir muchos horizontes, que teníamos los mismos compromisos, que hablábamos el mismo idioma, la misma mentalidad. El año pasado nos consolidamos, realizamos alguna inversión en preconstrucción e hicimos 68 predios a una hora y media de New York, donde vamos a desarrollar otros sectores."*

La gestión del talento humano esta bastante descuidada. La alta rotación no se ha detectado como problema ya que las ventas se mantienen a pesar de los cambios, igual se realizan los registros y se logran los mínimos resultados, si embargo esta situación no es sostenible en el tiempo, son costos ocultos. En el momento que surjan competidores y el liderazgo de la compañía se vea cuestionado, quizá sea tarde.

El plan de ventas es básicamente un presupuesto definido por la gerencia, el cual se distribuye entre los vendedores mediante la asignación de cuotas, a veces inalcanzables, el control se hace mediante cumplimiento. A continuación se presentan los valores del inventario por línea y el alcance estimado de acuerdo al promedio de ventas.

**Tabla No. 1**  
**Alcance de inventarios en meses**

Línea	Valor Inventario	Part.% Ventas	Part.% Inventario	Alcance (MES)
COBRE	\$ 2.203.553.547	37,427%	22,852%	3,8
ACERO CARBON	\$ 2.337.546.425	17,905%	24,242%	8,5
ACERO INOXIDABLE	\$ 510.736.970	3,452%	5,297%	9,6
GALVANIZADO	\$ 1.041.305.914	13,387%	10,799%	5,1
CONDUIT	\$ 608.183.848	9,154%	6,307%	4,3
AGUA NEGRA	\$ 90.114.465	0,414%	0,935%	14,2
PVC	\$ 426.189.070	5,091%	4,420%	5,5
VALVULERIA	\$ 2.035.569.260	11,498%	21,110%	11,5
LÍNEA TÉCNICA	\$ 146.996.175	0,371%	1,524%	25,8
MEDICION	\$ 2.543.240	0,050%	0,026%	3,3
HF	\$ 227.250.897	0,930%	2,357%	15,9
ALUMINIO	\$ 1.222.913	0,082%	0,013%	1,0
GRIFERIAS	\$ 2.341.325	0,003%	0,024%	49,4
BOMBAS	\$ 120.000	0,001%	0,001%	8,2
BLOQUE DE VIDRIO	\$ 8.895.027	0,237%	0,092%	2,5

El proceso de compras se encuentra centralizado, en cuanto a las decisiones, en los propietarios quienes tienen como parámetro fundamental, la atención al cliente. Sin embargo esa búsqueda de valores para los usuarios, no necesariamente responde a escenarios de beneficio para la compañía y para los socios.

Para el final se ha dejado un aspecto muy importante que integra todos los objetivos y procesos requeridos para el

mejoramiento y proyección de Metalmass Ltda., y es la gestión del conocimiento. Es indispensable conocimiento técnico, administrativo y operativo para que cada colaborador tenga éxito en su gestión. Este conocimiento debe suministrarlo en buena parte la gerencia, pues ella diseña y visualiza a Metalmass Ltda., de manera completa, solo la alta gerencia posee los conocimientos y experiencias del negocio claves para el éxito futuro, esta tecnología (conocimiento) debe ser transferida e incorporada en los nuevos empleados de Metalmass Ltda., dándoles la oportunidad de que los asimilen y aprovechen en su gestión.

Finalmente el proceso de comunicación es una herramienta clave para determinar el avance del cambio, la evaluación de los resultados y suministrar la retroalimentación necesaria a cada colaborador de la empresa. Deben fortalecerse canales formales de comunicación e informes que agreguen valor. De acuerdo a lo que decida la gerencia, deben crearse comités o reuniones periódicas efectivas, que permitan orientar a los empleados y asegurar los resultados esperados por la gerencia, según la estrategia corporativa.

## **El componente mercado**

---

Metalmass Ltda., ha crecido gracias a dos acciones estratégicas de mercadeo muy claramente definidas por sus directivos en el sentido de tener muy buenas relaciones personales con sus proveedores, y prestar un buen servicio a sus clientes: en términos de dos variables básicas del mercadeo, calidad garantizada de sus productos y el menor precio de los productos que se consiguen en el mercado nacional. Es importante señalar que en las relaciones con los clientes se ha mantenido una política de honestidad y ética a toda prueba, lo cual es de destacar pues en el sector de distribución en que opera Metalmass lo general es la búsqueda de dinero a partir de las "conocidas" comisiones por la venta de los productos.

Es claro que al tener esta política ética, se ha ganado la confianza y credibilidad de los clientes del sector y sin duda se ha constituido en una clave de su éxito en el mercadeo de sus productos.

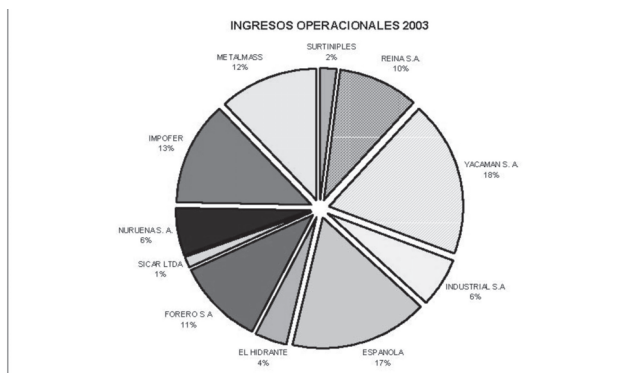
La situación específica en las diferentes variables claves de la gestión de mercadeo de la empresa Metalmass es la siguiente:

- ♦ La empresa no cuenta con planes ni controles de las actividades de mercadeo formales, aunque se percibe que el Gerente ha tenido muy clara la función básica de su negocio y la prueba de eso es que es considerada como una de las empresas más importantes de su ramo a nivel de Latinoamérica.
- ♦ La empresa no ha realizado estudios de mercado formales. Pero si cuenta con estadísticas de venta clasificadas por producto, cliente y zonas geográficas, con base en lo cual toma sus decisiones de mercadeo.
- ♦ En términos geográficos se dirige a un mercado nacional, centrado en Bogotá-región, y cuenta con una descripción informal de los segmentos a los cuales se dirige, no dispone de información cuantificada de los segmentos y su atención es más pasiva que activa, en general se espera a que lleguen los pedidos, no se buscan nuevos clientes.
- ♦ En relación con la política de productos se han enfocado en una amplia línea de productos tales como: tuberías, válvulas, accesorios, instrumentación, herramientas, etc., actualmente ofrecen 15 líneas y con diferentes referencias en cada una de ellas, son en total 5.000 diferentes referencias de las cuales se tienen en algunas, inventarios altos equivalentes a \$ 600.000.000.
- ♦ Fijan los precios más competitivos del mercado. Consideran en la estimación de precios informaciones combinadas de sus costos, la demanda y la competencia.

- ♦ En lo relativo a la estrategia de comunicación no se realiza ninguna actividad ni promocional ni publicitaria de su empresa ni de sus productos y servicios. Se confía en las referencias de sus clientes actuales.
- ♦ La labor de distribución es básicamente directa y se cuenta con información básica de participación en el mercado (grafica No. 2), no tiene proyecciones por cada uno de sus canales; construcción, industria y comercio.

En general, no tienen un plan estratégico de mercadeo. El éxito que han tenido hasta el momento se debe a las excelentes relaciones de los dueños de la empresa con sus proveedores y al buen servicio prestado a los clientes, pero se corre el riesgo de que las empresas proveedoras en cualquier momento establezcan acuerdos con otros distribuidores y/o se decidan ellos mismos a distribuir sus productos en forma directa.

**Grafica No. 2**  
**Participación en el mercado nacional**



Al no estudiar el mercado se tiene una gama demasiado amplia de referencias, lo que hace ineficiente a la organización pues dicha mixtura de productos genera costos financieros y de almacenamiento. Igualmente como consecuencia de la ausencia de investigación de mercados no se han concentrado en unos segmentos más específicos (nichos de mercado), que les permitiría ser más rentables.

## Posibles preguntas

1. Según los comentarios y opiniones de Don David, ¿Está claramente definido el futuro de Metalmass Ltda.?
2. ¿Cuáles son los principales problemas que actualmente tiene Metalmass Ltda. y cuáles son las posibles soluciones?.
3. ¿Cuál es la estrategia actual de Metalmass Ltda. y cuál podría ser su nueva orientación?.
4. ¿Cuáles son las características y atributos que han orientado el éxito en Metalmass Ltda.?
5. ¿Cuáles son los riesgos y la problemática general en Metalmas Ltda.?
6. ¿Con la información que se tiene de inventarios, es posible realizar un análisis de Pareto y proponer políticas o acciones que mejoren su gestión?.
7. ¿Los altos inventarios o la baja rotación puede explicar a partir de la mala gestión de mercadeo?.
8. ¿El sistema de logística de Metalmass; compras, políticas de inventarios, almacenamiento y distribución, puede rediseñarse?.
9. ¿Cuáles son las soluciones en mercadeo?.
10. Según la información financiera ¿Cuáles son los problemas de Metalmass?

## Actividades de aprendizaje

---

1. Establecer la cadena de valor y proponer un diseño por procesos
2. Aplicar una metodología de diagnóstico y proponer un plan estratégico
3. Aplicar técnicas prospectivas y plantear escenarios
4. Hacer el diagnóstico interno y externo, establecer la DOFA, y diseñar las estrategias.
5. Proponer la visión, misión, los objetivos y meta posibles.
6. Describir y hacer un listado de problemas, establecer prioridades, explicando el por qué de cada uno.
7. Hacer un plan de acción describiendo: actividades, objetivo, responsable, duración y valor estimado de las actividades.
8. Hacer el cronograma y el presupuesto del cambio propuesto
9. Proponer un Cuadro de Mando Integral
10. Proponer planes de acción específicos para mejorar la gestión de operaciones, de mercadeo, la gestión humana o realizar un análisis financiero.



## Bibliografía recomendada

CASTELLANOS, Juan Gonzalo. PyMEs innovadoras, cambio de estrategias e instrumentos. Revista EAN, No. 47. P.13. 2003.

CHRISTOPHER, Martín. Logística, Aspectos Estratégicos. México: Editorial Limusa. 2000.

DAVID, Fred R.. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1997.

DOMINGUEZ, Machuca, José Antonio. Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos. Ed. McGraw-Hill, 1995, España.

GODETT, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Editorial Alfaomega, 1995.

HODGE, B.J. Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Madrid: Prentice may Iberica, 1999.

MIKLOS, Tomas, TELLO, Ma. Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro. México: Editorial Limusa, S.A., 2001.

MINTZBERG, Henry, QUIN, James Brian. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice may Hispanoamericana, 1993.

NIETO, Mauricio y VELÁSQUEZ, Andrés. Grupo PyMEs-EAN. Modelo de Modernización Empresarial para PyMES. Escuela de Administración de Negocios, Centro de Investigaciones. Bogotá, D. C., 2004.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos. Bogotá: Editorial tercer mundo, 1990.

PORTER, Michael E. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?. Revista clase empresarial, No. 45 marzo de 1997, Colombia.

SÁNCHEZ, Jairo. Estrategia integral para PyMEs innovadoras. Revista EAN, No. 47. P.46. 2003.

VERGARA S., Juan Carlos, VANEGAS T., Norma. Indicadores pragmáticos de la gestión del conocimiento aplicación a PyMEs. Revista EAN No. 47. P. 88. 2003.

VELÁSQUEZ, Andrés. Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. Revista EAN No. 47 Enero-Abril de 2003. Pg. 66-87.

**ANEXO 1****INFORME DE GERENCIA - ESTRATEGIA****FECHA: Marzo de 2004      ANÁLISIS SITUACIONAL****1. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En general la gerencia de Metalmass Ltda., realiza una labor de planificación y control adecuada para el tipo de negocio, sin embargo, el vertiginoso ritmo de crecimiento en las operaciones no ha estado acompañado del desarrollo organizacional necesario, es tal vez ésta la razón que explicaría en parte la incoherencia entre la planeación estratégica realizada hasta el momento y la integración de todos sus colaboradores con ella.

Inicialmente se evidencia una debilidad de la gerencia para administrar el cambio, es decir, aunque la gerencia está conciente de la necesidad del cambio y manifiesta su interés en él, operativamente no lo gestiona delegándolo en colaboradores muy nuevos en la empresa, este aspecto ha retardado procesos muy importantes para el ensanchamiento del negocio y la preparación ante nuevos retos. La visión a largo plazo del negocio (de la gerencia) se halla diluida en varios escenarios, que reclaman evaluación detallada.

En el aspecto de planeación se puede afirmar que la gerencia lidera procesos de planeación, apoyados en un presupuesto general y metas específicas por área, de igual manera se cuenta con programas y planes trimestrales que permiten evaluar la gestión de los colaboradores, sin embargo, los procesos de retroalimentación son pobres, es decir que no existen mecanismos y procedimientos claros para controlar y orientar los ajustes o variaciones a dichos planes, además cualquier

inconsistencia o equivocación de un funcionario en el día a día conlleva a desplazar los planes para analizar y resolver la contingencia, la cual periódicamente nuevamente aparece no permitiendo desarrollar la organización ni la persona responsable.

Es importante destacar que, en la operación los errores están presentes y la ausencia de trabajo en equipo es evidente, lo cual puede explicarse por la alta rotación del personal y la metodología de ensayo y error para asignar funciones y tareas, complementándose lo anterior, con los cambios repentinos en los procesos operativos dictados por la gerencia o por un empleado nuevo. Si bien es cierto ya se cuenta con algunas políticas escritas muchas siguen siendo informales y son cambiadas repentinamente desorientando a todo el personal.

La gerencia ha impulsado la cultura de la medición, sin embargo la rotación del personal no ha permitido apropiarse y estandarizar los indicadores de evaluación, cada vez que ingresa una persona es necesario explicarle los indicadores y muchas veces son cambiados por el nuevo funcionario, socavando cualquier continuidad y horizonte en la medición.

La visión, misión y los objetivos están formulados, incluso se encuentran algunas acciones estratégicas claramente asociadas a indicadores. Aunque la gerencia a puesto su empeño en formalizar la Planeación Estratégica en la empresa, los resultados operacionales responden más a la inercia del mercado que al cumplimiento del plan, por ejemplo en mercadeo se hace la venta por mostrador y telefónicamente similar a un autoservicio, para productos técnicos. Se cuenta con un software CRM y su infraestructura, pero no se ha implementado.

En general los valores que se premian en Metalmass Ltda., son la lealtad, la honestidad y la honradez. Por otro lado, no existe un programa formal para desarrollar otros valores que son importantes para la gerencia. Este aspecto está descuidado, aunque no es prioritario es importante para soportar la Planeación Estratégica de Metalmass Ltda.

En lo que respecta a la gerencia en términos de estrategia, han sido claramente planteadas e incluso son desarrolladas en particular en la gestión de compras, de similar forma se han realizado importantes inversiones para llevarlas a cabo, sin embargo se encuentran a medio camino, pues la formulación detallada y la operacionalización en cada área no ha sido posible, sea por la falta de competencias de la persona a cargo del área, sea porque no ha permanecido en el cargo el tiempo suficiente.

La evolución estructural de la organización dista bastante de aspectos como la planeación estratégica y del crecimiento de Metalmass Ltda.

**ANEXO 2**

---

**INFORME DE GERENCIA - OPERACIONES****FECHA: Marzo de 2004      ANÁLISIS SITUACIONAL****1. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA**

En el caso particular de Metalmass, aunque existe un plan de ventas y uno de compras, no es así en producción y logística, "se hace lo que toca", "lo que ordenen", por ejemplo no existe una programación para cortes o roscado, no hay un responsable que la controle, en el caso del inventario no existe una programación de conteos físicos, es cierto, que existen esfuerzos aislados de mejoramiento o programación, sin embargo, no están proyectados en el tiempo y son intermitentes, responden a los estímulos o señales que dicta la gerencia, de lo contrario la gestión de operaciones se "ejecuta lo mejor posible" de acuerdo con lo que salga.

La gerencia tiene claro los conceptos de planeación de producción, gestión de almacenamiento, control de inventarios, recepción y despacho de mercancías, sin embargo, no se tiene una persona que de manera completa traduzca el pensamiento de la gerencia en realidad. Los intentos de contratación no han sido exitosos básicamente porque la gerencia se ha equivocado en la selección o porque no ha entendido la responsabilidad que deben tener los funcionarios contratados para que rindan resultados. La gerencia espera resultados inmediatos (en una semana o un mes) de una persona sin inducción, con algunos años de experiencia en otros sectores o de bajo perfil.

En Metalmass la gestión de producción se concreta en el servicio de corte y roscado que se presta al cliente que compra su tubería y requiere accesorios o especificaciones especiales. Básicamente no existe planeación, ni políticas de producción

acordes con los niveles de inventarios adecuados de materiales que pueden tenerse en inventario, y un conjunto de reglas para establecer las prioridades en el servicio, la urgencia la determina el vendedor que más intervenga. No existe un responsable que planifique y controle, la gerencia hace esfuerzos porque el control de entradas y salidas de material a producción sea exhaustivo incluso en contra del buen servicio, el procedimiento de registro es demorado e inexacto, perjudicándose siempre el cliente. Debe conseguirse un balance entre control y buen servicio, para lo cual es importante tener un responsable que integre la venta, la producción y el despacho.

El punto prioritario está en la planificación y control de niveles de inventarios, luego control sobre las existencias, es decir, conteos físicos que permitan tener saldos consistentes en el sistema. ¿Qué políticas o modelos son los adecuados para optimizar los inventarios? ¿Qué acciones emprender para mejorar la exactitud del inventario?. Como actividades básicas, la recepción, el almacenamiento y el despacho son claves para el éxito de la gestión logística y el servicio al cliente.

**ANEXO 3**

---

**INFORME DE FINANZAS  
FECHA: 02-03-2.004  
ANÁLISIS SITUACIONAL****1. DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Las inversiones de Metalmass Ltda., están representadas en inventarios, cartera e instalaciones físicas. El inicio se fundamenta sobre los recursos monetarios de sus propietarios y posteriormente el crecimiento se financió con los recursos excedentes reinvertidos año tras año y con el apoyo financiero de sus proveedores con quienes se han establecido desde los inicios, convenientes relaciones gana - gana. En este escenario, aparentemente el negocio surtió los fondos para financiar el crecimiento, en virtud de la propensión creciente de ventas, producto de la renovación de compras y ventajas respecto del precio.

La rentabilidad se puede inferir en términos de los flujos del negocio y la aceptabilidad del producto, condiciones aparentemente mostradas por Metalmass, situación además apoyada en dos consideraciones importantes: La oportunidad en la negociación (precios) y la inercia de los competidores. De tal manera que la tasa de beneficio se calcula como un margen sobre los pedidos despachados y poca importancia se concede a encontrar la relación entre el efectivo producido y la inversión total realizada.

Es importante resaltar que los estudios y sondeos de mercado por un área de la empresa y para la empresa no existe, en su lugar se compensa esta deficiencia con el conocimiento y la memoria del gerente.

Desde el punto de vista estratégico, se hace necesario involucrar el área financiera en las definiciones de la compañía para que a su vez construya los escenarios de valor de la misma y a través de ellos se empiecen a estudiar las opciones



más ventajosas para la empresa y sus dueños. Llama la atención en este punto la informalidad y desinformación aparente respecto de la decisión sobre el redimensionamiento de los inventarios y el nivel de estancamiento de éstos en una cifra importante, además de la gestión ineficiente de cartera y la ausencia de dividendos para los dueños, en una carrera de crecimiento hasta ahora sin claridad sobre la rentabilidad obtenida.

## 2.1 INFORMACIÓN FINANCIERA COMPARADA

En términos del balance general, se presenta un crecimiento atípico en el nivel de obligaciones financieras (cartas de crédito) producto del incremento en inventarios y cuentas por cobrar, lo cual sugiere que eventualmente el crecimiento observado puede traducirse en una indebida presión sobre los flujos de caja, en el evento de no asegurar una debida rotación del inventario y una eficiente cobranza de la cartera.

La compañía presenta comportamientos erráticos en el rubro de ventas para los periodos analizados, presentando crecimientos del 76% en el año 2.000 para bajar a 21% en el año 2.001 y recuperarse al 46% en el año 2.002, sin embargo las compras estimadas para los últimos periodos sugieren incrementos del 12.12% y 63.53%, permitiendo concluir que para el año 2.002 puede estarse presentando una sobre exposición en inventario; situación aparentemente manifiesta en el nivel de efectivo generado versus la inversión realizada.

	2000	2001	2002
VENTAS	76,6%	21,0%	46,4%
ACTIVOS TOTALES	24,9%	20,1%	102,5%
INVENTARIOS	45,0%	1,9%	115,8%
CUENTAS POR COBRAR	54,9%	-15,9%	113,3%
PASIVOS TOTALES	18,7%	4,8%	178,7%
OBLIGACIONES BANCARIAS C. P.	172,5%	-40,6%	2317,1%
PRÉSTAMOS LARGO PLAZO	143,9%	44,9%	15,9%
PATRIMONIO	32,7%	37,4%	36,9%
CAPITAL	0,0%	0,0%	0,0%
VARIAC. OTROS ACTIVOS	- 129.206,91	-	-

Los indicadores de actividad muestran la relativa estabilidad de la dinámica de cobro de cartera, pero confirman como se ha desmejorado la dinámica de inventarios, reforzando la posibilidad de sobre exposición anotada anteriormente.

	2000	2001	2002
ROTACIÓN CARTERA (DÍAS)	33	30	30
ROTACIÓN INVENTARIOS (DÍAS)	70	70	79
CICLO OPERACIONAL (DÍAS)	103	101	109
ROTACIÓN CTAS X PAGAR (DÍAS)	47	32	57
ROTACIÓN ACTIVO FIJO (DÍAS)	8	8	8
NECESIDAD DE CAPITAL (DÍAS)	56	69	52

De acuerdo con las cifras contenidas en los estados financieros, el flujo de caja libre de la compañía, el juego de inventarios calculado y las razones de actividad, es evidente que la compañía no genera flujos positivos que financien su crecimiento y en consecuencia el crecimiento presentado se ha financiado inicialmente con recursos de deuda de largo plazo y posteriormente con el endeudamiento con entidades financieras, generando una espiral que puede tornarse peligrosa en tanto que los recursos de deuda tiene un límite y los recursos de los socios también.

	2000	2001	2002
RAZÓN CORRIENTE	3,0	4,7	2,0
PRUEBA ÁCIDA	1,5	2,6	1,1
CAPITAL DE TRABAJO	1.470.249	2.027.924	2.674.375
Liquidez neta	286.188	810.730	287.288
Necesidades financiación	1.184.061	1.217.194	2.387.087

Respecto de la generación de efectivo podemos observar del siguiente cuadro como el negocio, si bien ha generado flujo operacional éste ha sido absorbido por las inversiones de la empresa en particular las derivadas del capital de trabajo neto, no permitiendo generar pagos por el capital invertido y por el contrario demandando constantemente nuevos recursos

## FLUJO DE CAJA LIBRE

	2000	2001	2002
Utilidad antes de impuestos e intereses	333.189	393.819	756.128
Impuestos al 35%	107.226	175.176	236.417
Utilidad antes de intereses.	225.963	218.643	519.711
Depreciación	19.711	12.398	26.345
Amortizaciones	129.207	-	-
Flujo de caja operativo	374.881	231.041	546.056
Var. Capital de trabajo neto	- 716.812	-541.484	-623.971
Var Inversión fija	18.044	-79.269	-22.759
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-323.888</b>	<b>- 389.711</b>	<b>-100.674</b>

Los datos concernientes a los indicadores de rentabilidad extractados de las cifras del balance, adolecen de los ajustes pertinentes, tanto por gastos financieros propios de la operación, diferencial cambiario, como de los costos de oportunidad de los recursos de financiamiento diferente de intermediarios de crédito, además por la inclusión de los ingresos no operacionales, situación que sesga la realidad de la renta generada dentro de la naturaleza del negocio.

Márgenes	2000	2001	2002
NETO SOBRE LAS VENTAS	3,3%	4,4%	4,1%
NETO SOBRE EL ACTIVO	8,5%	11,6%	7,8%
NETO SOBRE EL PATRIMONIO	18,0%	21,5%	21,4%
MARGEN OPERACIONAL	5,6%	5,4%	5,4%
MARGEN NETO	3,3%	4,4%	4,1%

Estimando los ajustes pertinentes, asumiendo costos equivalentes al 24% para la deuda de largo plazo, se tiene que el indicador de rentabilidad ha fluctuado pasando de 28.2% para el año 2000 a 0.1% para el año 2001 y a 13.5% para el año 2002.

