

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
“BTP MEDIDORES Y ACCESORIOS”

CAROLINA PRIETO GARCÍA



UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2013

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
“BTP MEDIDORES Y ACCESORIOS”**

CAROLINA PRIETO GARCÍA

**Trabajo de grado para optar el título de
Administrador de Empresas**

Tutor

HUGO ALFONSO VARGAS A.

UNIVERSIDAD E.A.N

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C

2013

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero agradecer a Dios, por acompañarme y por darme la fortaleza y sabiduría en todo mi proceso universitario y por ser la guía para el logro de cada meta.

En segundo lugar a mi familia por su apoyo y acompañamiento. La familia siempre está en los momentos de verdad de la existencia y son el referente único y verdadero, sin restricciones ni compromisos, porque sus acciones están enmarcadas por el afecto y amor verdaderos.

En tercer lugar a Davivienda, empresa para la cual trabajo y en la que he crecido como persona y profesionalmente, permitiendo mi proyección dentro de la organización. A mis jefes, que me dan apoyo y se convirtieron en guías y docentes empresariales, facilitando con su conocimiento y direccionamiento, que pudiera cumplir con mis objetivos académicos.

Finalmente a la Universidad y a todos los docentes, que me formaron profesionalmente y desde el inicio, me proyectaron, me enseñaron y marcaron la definición de mis metas. A ellos que fueron guías, personales y profesionales, quienes hicieron énfasis en cada avance, motivando la investigación y el desarrollo de buen criterio para el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto se realizó con el fin de poner en marcha los conocimientos aprendidos en la carrera, como es el realizar y desarrollar herramientas que permitan crear soluciones a los problemas que se puedan presentar en una empresa. Para ello se seleccionó la empresa de producción “BTP Medidores y Accesorios”, en donde a partir de la aplicación del MMGO y el análisis interno de la metodología DOFA, se pudo conocer e identificar las falencias y/o oportunidades de mejora que existían.

En el mismo sentido con las definiciones y documentación de la metodología DOFA, se utilizó la herramienta del Análisis del PESTEL, permitiendo la observación de la empresa frente a su entorno, que junto con el Diamante de Porter, facilitaron el diligenciamiento del análisis externo. Siguiendo la metodología comentada y combinando el análisis interno y el externo, se elabora una aproximación a la formulación de las estrategias, con base al proceso que anteriormente se propone en el presente trabajo y que se muestra el capítulo 8.

ABSTRACT

The plan of improvement that I take to him to the company MEASURING BTP AND ACCESSORIES S.A, where I apply MMGO's counterfoil to him, to be able to evaluate each of the areas of the company and be able to obtain a complete result of the failings that has the company to internal and external, this level evaluation I develop in order to be able to be employed at a specific component, since it it is a strategic Addressing, where it goes there is necessary to have as result be able to align all the areas of the company to obtain better results, adicioanalmente for it I work with two important methods, the Balanced Scorecard and the technology of the Gung Ho, where it goes it is necessary to lead to the company towards better results

GLOSSARY

SMELTING: In this process there are obtained several alloys of not ferrous materials, as brass, bronze and copper

STRAINED CONTINUES: It is a procedure where there take place bars that advance and harden as the molten metal is spilt, where brasses, bronzes and coppers are made.

CENTRIFUGED: Of this process concentric pieces of bronze make

INJECTION: Of the process of injection pieces are made, of not ferrous metals that need internal configuration.

I MOLD OF SAND: It is in use for the utilization and construction of pieces and parts in bronze

COQUILLADO: It is a system that fuses pieces in series with permanent mold that can have heart to relieve his weight

WARM FORGE: They are pieces in brass that takes form from the fall of a compress on a tocho of material in condition of plastic, obtained by temperature, in molds with predetermined figures that they copy to accuracy.

MECHANIZED: Manufacturing process that understands a set of operations of conformation of pieces by means of removal of material. It is realized from half-finished products as ingots, tocho or other pieces before shaped by other processes as model or forge.

INJECTION OF PLASTIC: It is a semi constant process that consists of injecting a polymer into molten condition, into a mold closed to pressure and cold, across a small orifice called hatch

ASSEMBLE: It is a water meter, where one checks the internal components of the meters.

CALIBRATION AND CHECK: They are used for high flows and have an electronic device of regulation.

MODEL OF MODERNIZATION FOR THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS-MMGO: His fundamental aim is to facilitate the managerial modernization of the SMEs towards modern, competitive organizations centered on the innovation and capable of competing in a global world. The Model is an offer for the companies that nowadays have interest to construct a promissory future; transforming and using the knowledge, incorporating and developing technology and creating value for all the involved ones in her (shareholders, businessmen and his family, workers, executives, clients, suppliers, community, government, competition, between others).

GUNG-HO: Technology to stimulate the performance and the enthusiasm, where it means to unite united, based on the process imitation of the nature, which will allow to obtain the quality of the service in the clients and the quality of life which the collaborators can have access.

BRAINSTORMING: It is the generation of ideas of a group of persons, where there are established criteria or processes, which are going to carry out specific aims.

Mainstream: Meter of flow for book-keepers of commercial and industrial energy, of uses, the functionality is for the process measure with warm water of up to 90 C, also for high permanent flows generated by bombs, as well as also for low flows, installation in vertically and Horizontal

WPD: It is an acronym of Portable Windows Spy and it belongs to the category Drivers

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	v
LISTA DE TABLAS.....	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xv
GLOSARIO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	12
1. CONTEXTO DE LA EMPRESA	13
1.1 Descripción General de la Empresa.....	13
1.2 Localización Geográfica, Historia y Evolución	14
1.3 Estructura Organizacional, Evolución y Situación Actual.	15
1.4 Sistema de finalidades	17
1.4.1 Visión	17
1.4.2 Misión.....	18
1.4.3 Valores	18
1.4.4 Mercado y Portafolio de Productos - Servicios.....	18
1.5 Competencia Directa	20
1.6 Portafolio de Productos	20
1.7 Cifras del negocio.....	21
1.7.1 Ventas, Utilidades y Ebitda	22
1.7.2 Activos, Pasivos y Patrimonio	23
2. MARCO REFERENCIAL	24
2.1 Evolución y Estado Actual del Sector Económico.....	24
2.2 Perspectivas del Sector	26

3.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	29
	MMGO - Informe integral	29
	Definición De La Ruta De Mejora.....	31
4.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	33
	Problemática Actual	33
5.	OBJETIVOS.....	34
	5.1 Objetivo General.....	34
	5.2 Objetivos Específicos	34
6.	JUSTIFICACIÓN.....	35
7.	MARCO METODOLÓGICO.....	36
	7.1 Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones “MMGO”	36
	7.2 ANÁLISIS DOFA	38
	7.3 El modelo PEST, (Alan Chapman).....	38
	7.4 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (autor Michael Porter)	38
	7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD)	39
	7.6 Método del Gung-Ho, según el señor Kenneth Hartley Blanchard	39
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	42
	8.1 Síntesis de resultados Observados de la aplicación del MMGO	42
	8.2 DOFA – Formulación de estrategias para BTP S.A.....	43
	8.2.1 Análisis Interno. (Ver anexo Excel, No 1)	43
	8.2.2 Análisis Externo (Ver anexo Excel, No 2).....	45
	8.2.3 MATRIZ EFI (Ver anexo Excel, No 3)	46
	8.2.4 PESTEL.....	47
	8.2.5 DIAMANTE DE PORTER:.....	56

8.2.6	MATRIZ EFE (Ver anexo Excel, No 4)	57
8.2.7	MATRIZ CRUZADA (Ver anexo, Excel, No 5)	58
8.2.8	Matriz PEYEA (Ver anexo Excel)	59
8.3	HALLAZGOS	61
8.3.1	ANÁLISIS FINANCIERO	61
8.4	GUNG-HO	64
8.5	Propuesta de Mejoramiento al Organigrama	65
8.6	Estructura Organizacional, Evolución y Situación Deseada	66
9.	PROPUESTA Y PLAN DE COMPLEMENTACIÓN	67
9.1	¿Cómo Desarrollar el proceso subsiguiente?	67
9.2	Guía y Métodos a Aplicar	69
9.2.1	Propuesta	70
9.2.2	OBJETIVOS	71
9.2.3	Desarrollo de Los Elementos	71
9.2.4	Expectativas	73
9.3	ESTRATEGIAS A SEGUIR:	74
9.3.1	CAPACITACIÓN	74
9.3.2	LIDERAZGO	74
9.3.3	ORDEN	74
9.3.4	DISPOSICIÓN	75
9.3.5	RAPIDEZ:	75
9.3.6	COORDINACIÓN	76
9.3.7	RESULTADOS ESPERADOS	76
9.4	CUADRO DE MANDO	77

10. Conclusiones	84
11. Recomendaciones	85
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	21
Tabla 3.....	30
Tabla 4.....	45
Tabla 5 Análisis PESTEL	47
Tabla 6.....	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 logo btp. Tomado de la página web de la empresa btp medidores http://www.btpmedidoresyaccesorios.com	13
Figura 2 Organigrama BTP Medidores y Accesorios S.A.....	15
Figura 3 Mapa de las ciudades donde distribuye de BTP Medidores y Accesorios S.A.....	19
Figura 4 Ventas-Utilidad-Ebitda, de BTP Medidores y Accesorios S.A	22
Figura 5 Activos, Pasivos y Patrimonio, BTP Medidores y Accesorios S. A.....	23
Figura 6 Definición de la Ruta de Mejora.....	31
Figura 7 Cinco Fuerzas de Porter	57
Figura 8 Tendencia de las masas del Balance periodo 2008 – 2011	61
Figura 9 Tendencia de las masas del Balance periodo 2008 – 2011.....	62
Figura 10 , Organigrama de BTP Medidores y Accesorios S.A. (Diseñado por el autor) .	66
Figura 11 Balance Scorecard.....	68
Figura 12 Técnica del Gung Ho	69

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1.....	ANÁLISIS INTERNO
Anexo 2.....	ANÁLISIS EXTERNO
Anexo 3.....	MATRIZ MEFI
Anexo 4.....	MATRIZ MEFE
Anexo 5.....	MATRIZ MCP
Anexo 6.....	MATRIZ PEYEA
Anexo 7.....	MATRIZ CRUZADA
Anexo 8.....	CUADRO DE MANDO
Anexo 9.....	RUTA DE MEJORA
Anexo 10.....	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
Anexo 11.....	PRESUPUESTO

GLOSARIO

FUNDICIÓN: En este proceso se obtienen varias aleaciones de materiales no ferrosos, como latón, bronce y cobre

COLADA CONTINÚA: Es un procedimiento donde se producen barras que avanzan y se solidifican a medida que se va vertiendo el metal líquido, donde se fabrican latones, bronce y cobres.

CENTRIFUGADO: En este proceso se fabrican piezas concéntricas de bronce

INYECCIÓN: En el proceso de inyección se fabrican piezas, en metales no ferrosos que requieren configuración interna.

MOLDEO DE ARENA: Se utiliza para la utilización y construcción de piezas y partes en bronce

COQUILLADO: Es un sistema que funde piezas en serie con molde metálico que puede tener corazón para aliviar su peso

FORJA CALIENTE: Son piezas en latón que toma forma a partir de la caída de un cabezal sobre un tocho de material en estado de plástico, obtenido por temperatura, en moldes con figuras predeterminadas que copian a exactitud.

MECANIZADO: Proceso de fabricación que comprende un conjunto de operaciones de conformación de piezas mediante remoción de material. Se realiza a partir de productos semielaborados como lingotes, tocho u otras piezas previamente conformadas por otros procesos como modelo o forja.

INYECCIÓN DE PLÁSTICO: Es un proceso semicontinuo que consiste en inyectar un polímero en estado fundido, en un molde cerrado a presión y frío, a través de un orificio pequeño llamado compuerta

ENSAMBLE: Es un medidor de agua, donde se verifica los componentes internos de los medidores.

CALIBRACIÓN Y VERIFICACIÓN: Son utilizados para caudales altos y tienen un dispositivo electrónico de regulación.

MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES –

MMGO: Su objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global. El Modelo es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros).

GUNG-HO: Técnica para estimular el desempeño y el entusiasmo, en donde significa trabar juntos, basados en la imitación de procesos de la naturaleza, que permitirá obtener la calidad del servicio en los clientes y la calidad de vida la cual pueden tener acceso los colaboradores.

TORMENTA DE IDEAS: Es la generación de ideas de un grupo de personas, en donde se establece criterios o procesos, que van a llevar a cabo objetivos específicos.

MeiStream: Medidor de flujo para contadores de energía, de usos comercial e industrial, la funcionalidad es para la medida de procesos con agua caliente de hasta 90 C, también para

caudales altos permanentes generados por bombas, así como también para caudales bajos, instalación en Vertical y Horizontal

WPD: Es un acrónimo de Windows Portable Divises y pertenece a la categoría Drivers

INTRODUCCIÓN

BTP, Medidores y Accesorios S.A., es una empresa creada en el año 1960, por Alberto Corredor, Roberto Bernal Villegas y Rafael Corredor González. Para dedicarla a la producción de barras, tubos y perfiles en metales no ferrosos.

BTP Medidores y Accesorios S.A., ha presentado en el periodo estudiado, años 2008 a 2011, un crecimiento moderado, gracias a la visión de sus gestores y a la política y alianzas formalizadas con actores importantes en la producción de medidores y conductores de Fluidos; situación descrita en el capítulo 1 del presente trabajo

Dada la calificación de la empresa en el estadio dos, la gestión de mejora en la empresa, enfatiza entorno del componente de direccionamiento estratégico, que si bien no es el de menor calificación, si genera el marco adecuado para atender las situación descrita en los capítulos 3 y 4, en donde se resaltan los niveles de atención a los componentes de cultura organizacional, estructura organizacional y aspectos incluidos en lo concerniente a organización, en el marco del proceso administrativo.

En el capítulo ocho se muestran los desarrollos o resultados obtenidos y posteriormente en el capítulo 9, se elabora la complementación al proceso iniciado en el presente trabajo, en el marco del objetivo principal: Plan de mejoramiento para la empresa BTP Medidores y Accesorios S.A.

1. CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Descripción General de la Empresa

BTP, Medidores y Accesorios S.A., es una empresa dedicada a la producción de barras, tubos y perfiles en metales no ferrosos, fabrica medidores para agua y accesorios para instalaciones de agua y gas, bajo la marca Aqua forjas.

BTP S.A., unió la experiencia de más de 10 años, en la fundición y extrusión de aleaciones a base de cobre, aluminio o zinc, con la experiencia de más de 45 años de Aquaforjas, su actual aliado estratégico, en la producción de medidores y accesorios para instalaciones de agua y gas. En la actualidad, ha desarrollado una herramienta tecnológica para monitoreo de datos, dirigido a empresas cuya actividad está centrada en la administración de fluidos, niveles, fugas, cierre y apertura de válvulas.



Figura 1 logo btp. Tomado de la página web de la empresa btp medidores

Fuente: Documentos de BTP Medidores y pagina web de la empresa

1.2 Localización Geográfica, Historia y Evolución

BTP Medidores y Accesorios S.A., es una empresa que está localizada en la Ciudad de Bogotá D.C., en la calle 18 N° 65B13.

Historia

La empresa Barras Tubos y Perfiles S.A., se crea en el año de 1960, por iniciativa de Alberto Corredor, Roberto Bernal Villegas y Rafael Corredor González.

Barras Tubos y Perfiles S.A. inicia operaciones a partir de la fabricación de tubos y perfiles y desde el inicio, se resaltan las efectivas políticas para la prestación de servicios, lo cual permitió la canalización del crecimiento de la demanda hacia sus productos. Esta situación trajo consigo el mejoramiento de su infraestructura, dentro de la que se incluye la alianza estratégica, concebida con AQUAFORJAS MEDKA, en el año 1.960, empresa que con su experiencia, por más de 45 años en la industria y con los más altos estándares de calidad y cumplimiento, fortalece la compañía naciente, con más garantías y respaldo para sus clientes, permitiendo ofrecer productos de la más alta calidad.

Para la consolidación de BTP Medidores y Accesorios S.A., se ha contado con el apoyo técnico y logístico de una de las empresas más grandes en el mundo de medición de agua; Sensus Metering Systems, empresa con más de 150 años de experiencia en la fabricación de Medidores de agua, con plantas establecidas en Alemania H. Meinecke, España Contagua, Francia Socam, Eslovaquia Aquacom, Estados Unidos Sensus, Brasil Turbimas, Chile Lautaro entre otros países. Con esta empresa se ha consolidado una alianza, para la fabricación y comercialización de medidores de alta tecnología en Colombia y países vecinos. (Documentos entregados por BTP Medidores)

1.3 Estructura Organizacional, Evolución y Situación Actual.

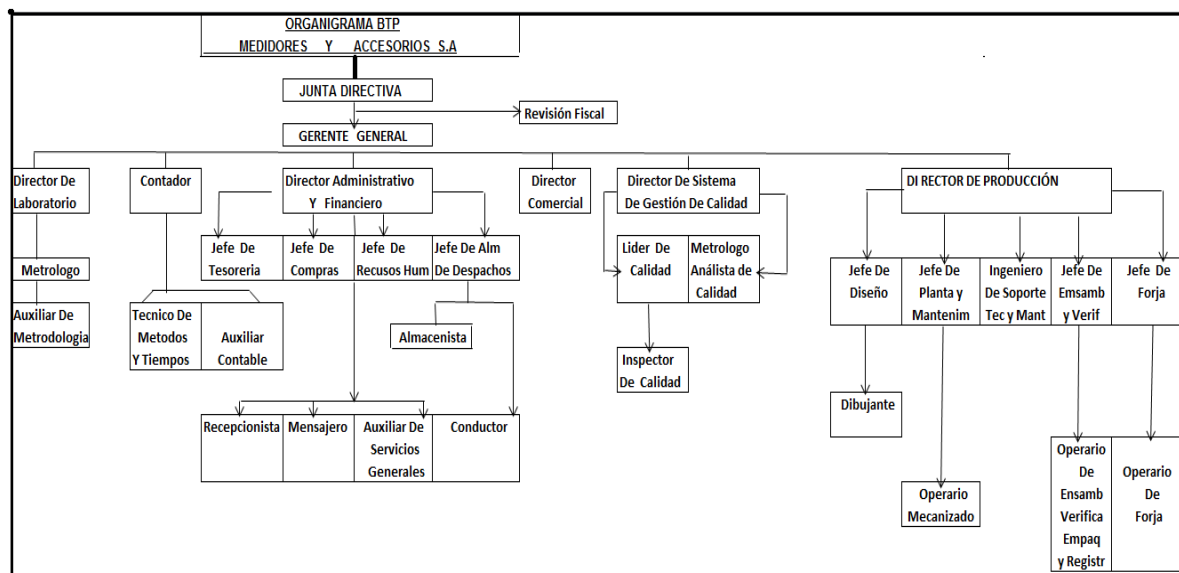


Figura 2 Organigrama BTP Medidores y Accesorios S.A.

Fuente: Documentos entregados por BTP S.A.

La empresa tiene establecido un organigrama de línea en donde identifica las áreas funcionales. El esquema suministrado carece de rigor y criterio para localizar las áreas y la línea de dependencia entre ellas, razón por la cual, involucraremos este tema en el análisis de resultados en donde plantearemos una propuesta al respecto.

Aspectos Relacionados con el proceso: Tomando (Documento entregados por BTP Medidores y Accesorios S.A)

La Planta cuenta con tres hornos de inducción para la producción de lingotes, barras, bujes, piezas inyectadas y moldeadas en arena. Para comprender mejor la dinámica operativa de la empresa, es necesario conocer en detalle las diferentes etapas del proceso que tienen que ver con la producción de BTP S.A.

- **Fundición:** En este proceso se obtienen varias aleaciones de materiales no ferrosos como latón, bronce y cobre.
- **Colada o vaciado continuo:** A través de 2 coladas continuas horizontales y una vertical, se fabrican latones, bronce y cobres desde 7/8" hasta 5", con una producción de 460 toneladas al mes.
- **Centrifugado:** Se fabrican piezas concéntricas de bronce en dos máquinas, una vertical y otra horizontal, con diámetros exteriores de 5" hasta 24" y longitudes máximas de 130 centímetros. La capacidad de producción es de 30 toneladas al mes.
- **Inyección:** Se fabrican piezas en metales no ferrosos que requieren configuración interna irregular como grifería, accesorios para acometidas de agua, centros de medición. La capacidad de producción es de 20 toneladas al mes
- **Moldeo en arena:** Se utiliza para la construcción de piezas y partes en bronce, que por su geometría, no pueden ser producidas en los procesos anteriores. La capacidad de producción es de 20 toneladas del mes.
- **Coquillado:** Se funden piezas en serie con molde metálico que puede tener corazón para aliviar su peso.
- **Extrusión:** Con la Utilización de una prensa de extrusión hidráulica de 850 toneladas, entra el lingote de metal — latón o cobre - en estado plástico superior, para producir barras redondas, hexagonales y cuadradas desde 1/4" hasta 4" de diámetro

- Forja en caliente: Proceso de transformación para fabricar piezas en latón, a partir de la caída de un cabezal sobre un tocho de material en estado plástico, obtenido por temperatura, en moldes con figuras predeterminadas que copia a exactitud.
- Mecanizado: A partir de tornos de control numérico Mazak y Lead Well, 12 tornos Revolver, 3 tornos Thonshoff, un Transfer y 16 taladros de árbol. se conforman las piezas eliminando material, por arranque de viruta o abrasión.
- Inyección de plástico: Contando con dos máquinas, se inyectan los componentes polímeros en un estado fundido en un molde a presión y a través de un orificio llamado compuerta. En este molde el material se solidifica y se cristaliza en polímeros semicristalinos base de los productos finales.
- Ensamble: Con base en medidores de agua y utilizando mano de obra de un equipo humano altamente calificado, se logra el ensamble y verificación de cada uno de los componentes internos de los medidores.
- Calibración Y Verificación. Son pruebas de calibración y verificación en donde se le da marcha a cada medidor, utilizando caudales altos y un dispositivo electrónico de regulación.

1.4 Sistema de finalidades

La empresa BTP, ha elaborado la declaración de finalidades en donde se resalta aspectos de competitividad

1.4.1 Visión

Impulsados por la misión, trabajamos en la consolidación de BTP Medidores y Accesorios S.A. como una empresa de la más alta competitividad en el sector industrial al cual pertenece, que en un plazo de cinco años atienda el 50% del

mercado nacional y alcance sus objetivos basados en el trabajo en equipo, liderazgo, innovación, cumplimiento, honestidad y competitividad. (S.A)

1.4.2 Misión

“BTP Medidores y Accesorios S.A. tiene como misión convertirse en la mejor opción de empresa fabril y comercializadora de barras extruidas y calibradas, medidores para agua, accesorios para instalación de acometidas de agua, accesorios para centros de medición del gas licuado del petróleo y productos industriales fabricados por encargo de otras industrias, brindando satisfacción a sus clientes, obteniendo rentabilidad para los accionistas y promoviendo el bienestar y desarrollo de sus colaboradores y de la comunidad que lo rodea”.(Tomado de Documentos de BTP Medidores y Accesorios S.A, 2)

1.4.3 Valores

- Liderazgo,
- Innovación,
- Cumplimiento,
- Honestidad y
- Competitividad

1.4.4 Mercado y Portafolio de Productos - Servicios

El mercado al cual están dirigidos los productos de BTP Medidores y Accesorios S.A, son las ferreterías, las empresas públicas; Gas Natural, Acueducto y Codensa y en general a todos los ciudadanos que gozan de los servicios públicos mencionados. BTP S.A Tiene en cuenta los requisitos legales y normas ambientales. Además considera sus opciones tecnológicas y sus

requisitos financieros, operacionales y comerciales, para producir y así atender las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

MAPA DE LAS CIUDADES DE DISTRIBUCIÓN

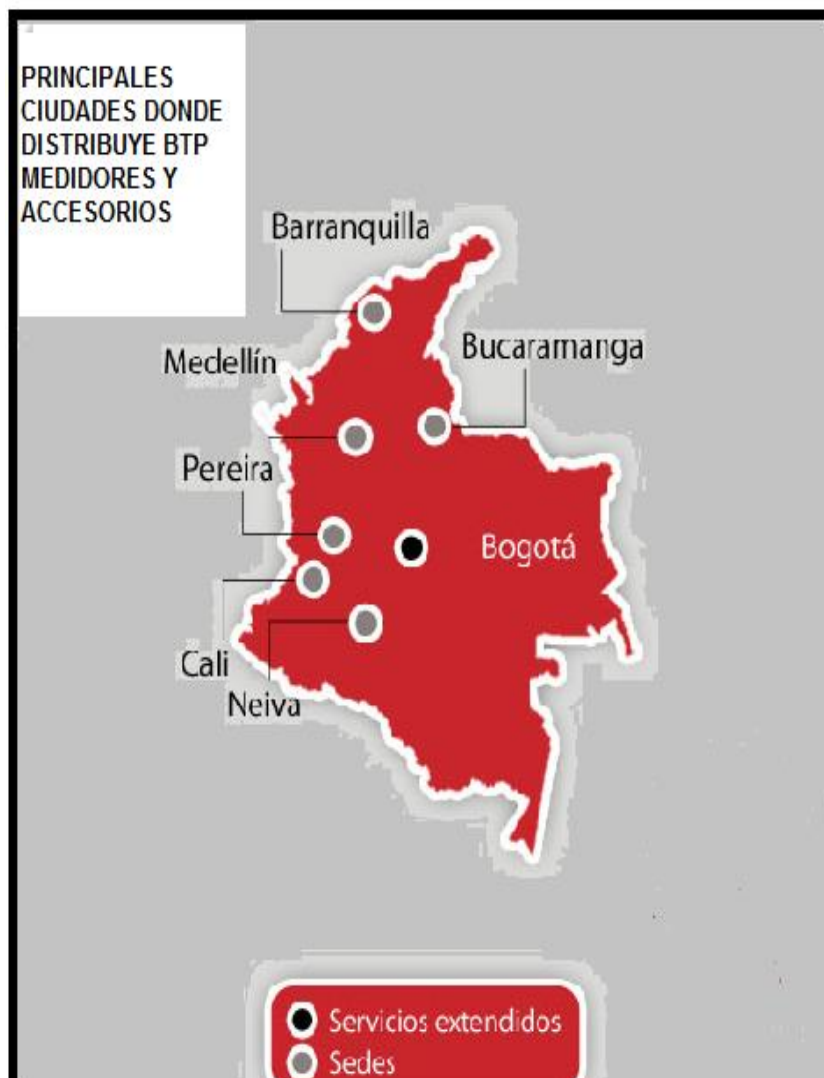


Figura 3 Mapa de las ciudades donde distribuye de BTP Medidores y Accesorios S. A
Fuente: Documentos entregados por BTP S. A

1.5 Competencia Directa

Para identificar la competencia de la empresa BTP Medidores y Accesorios S.A., es importante conocer la actividad económica donde se encuentra ubicada dentro CIIU

Tabla 1

CIIU DE LAS INDUSTRIAS METALMECÁNICAS

SECCIÓN "D"	INDUSTRIAS METALÚRGICAS-METALMECANICA
DIVISIÓN D27	FABRICACIÓN DE METALES COMUNES
GRUPO D272	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y METALES NO FERROSOS
GRUPO D273	FUNDICIÓN DE METALES
CLASE D2732	FUNDICIÓN DE METALES NO FERROSOS

NOTA .Fuente: Elaboración propia

La anterior clasificación comprende las siguientes actividades fundición de productos semielaborados de aluminio, magnesio, titanio, zinc, etcétera; fundición de piezas de metal ligero; fundición de piezas de metal pesado; fundición de piezas de metales preciosos; y fundición a presión de piezas de metales no ferrosos.

1.6 Portafolio de Productos

BTP S.A. Elabora productos industriales, Productos para la micro-medición; volumétricos y de velocidad, Productos para la macro-medición; Electromagnéticos, meistream y wpd, Accesorios para agua; registro de incorporación, válvulas de bola, válvulas antifraude y válvula

de tuerca loca, Soluciones; caja plástica troncocónica y accesorios para gas; válvulas de corte, válvula glp y válvula pealpe. (Documentos de BTP S. A, 3)

1.7 Cifras del negocio

En la siguiente tabla se identifican los incrementos porcentuales de las principales cuentas de la empresa, identificando un crecimiento del 53% de los activos de la empresa, además de un de una variación positiva mucho mayor de los pasivos de la empresa, llegando a un aumento del 101% en el año 2011 con respecto a 2008, dicha variación

Tabla 2

Perfil financiero de BTP S.A.

PERFIL FINANCIERO				
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
Datos en miles de pesos (\$000,00)	2008	2009	2010	2011
		TENDENCIA (base 2008)		
ACTIVOS	12.216.355,00	3,52%	16,69%	53,42%
ACTIVOS OPERATIVOS	9.299.468,00	8,40%	16,55%	35,82%
PASIVOS	7.726.898,00	18,80%	44,52%	101,29%
PATRIMONIO	2.884.899,00	-13,07%	-13,51%	1,46%
VENTAS	15.882.585,00	-10,98%	39,95%	28,88%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.899.854,00	-29,14%	-23,22%	11,01%
EBITDA	1.957.561,00	-28,75%	-24,34%	8,88%

Fuente: Plantilla Finanzas – MMGO, contiene datos de las masas de los Estados Financieros y establece la lectura de tendencias con base en el año 2008

1.7.1 Ventas, Utilidades y Ebitda

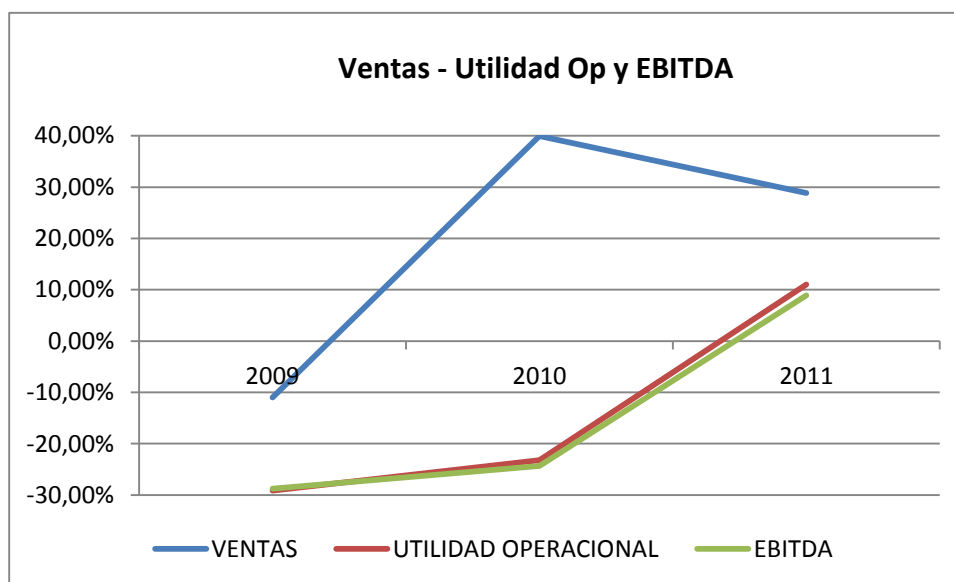


Figura 4 Ventas-Utilidad-Ebitda, de BTP Medidores y Accesorios S.A

Fuente: Datos y documentos de BTP S.A

Las ventas en el periodo establecido 2008 a 2011 ha mostrado un comportamiento errático, inicialmente mostrando una caída fuerte -10.98% para 2009 y luego recuperándose hasta alcanzar una equivalente al 39.95% en 2010, para mostrar nuevamente una caída en 2011 al situarse en 28.88%. Esta situación es una evidencia de la falta de planeación, foco y definiciones estratégicas, que bien pueden traducirse en esfuerzos no eficientes en el mantenimiento y búsqueda de clientes

Sin embargo vale la pena observar el comportamiento contrario que muestra la utilidad operacional y el EBITDA, cuyos indicadores muestran signos positivos, a pesar del comportamiento descrito en las ventas. Esta situación puede evidenciar el esfuerzo interno que realiza la empresa en materia de gestión de costos, buscando la mejora en los márgenes del negocio, gestión que aún no ha sido suficiente para atender la liquidez de la empresa.

1.7.2 Activos, Pasivos y Patrimonio

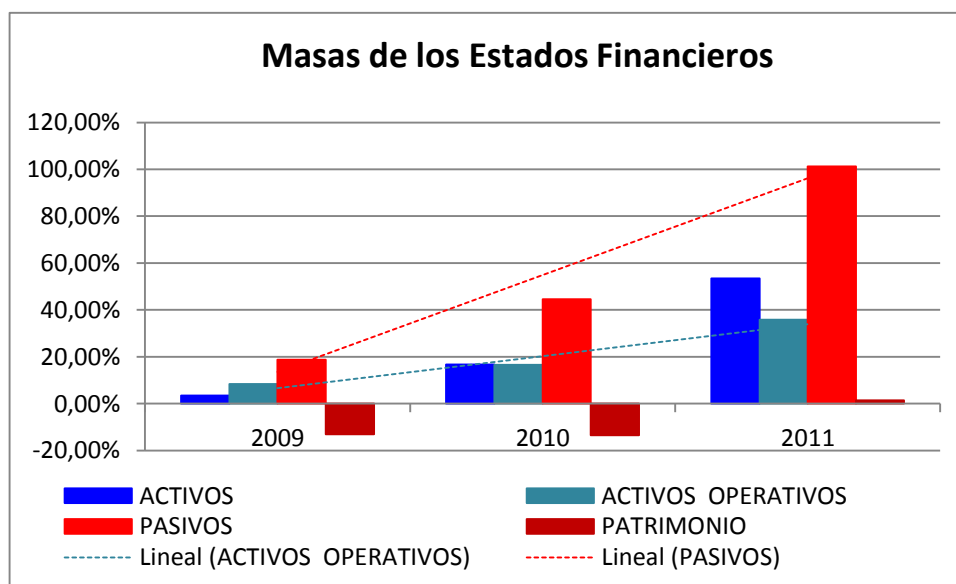


Figura 5 Activos, Pasivos y Patrimonio, BTP Medidores y Accesorios S. A

Fuente: Cifras del balance de BTP S. A

Es evidente el crecimiento de los pasivos, pasando del 18.80% al 101.29% en el periodo estudiado, en tanto el patrimonio ha decrecido en los años 2009 a 2010, mostrando una leve recuperación para 2011, producto de la recuperación en la generación de utilidades. Si embargo la recuperación aludida ha sido insuficiente para atender las necesidades de liquidez de la empresa.

Por otra parte los activos totales muestran un crecimiento importante, por encima de los activos operativos, evidenciando inversiones no operativas y eventualmente otras prácticas que afectan la razonabilidad del propósito fundamental de la empresa; cubrir su objeto social.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Evolución y Estado Actual del Sector Económico.

La evolución del sector Metalmeccánico en la economía ha tenido una gran trascendencia en la industria para la cual se producen insumos y materias primas, por lo tanto el comportamiento económico es un reflejo que lleva consigo situaciones difíciles que se presentan dentro de la industria y que generan fluctuaciones ocasionadas por la crisis económica general del país, la cual trae algunas cifras puntuales, en donde la capacidad instalada ha disminuido reiteradamente respecto de los datos observados de años anteriores. (Tomado de FEDEMÉTAL, 5)

La industria colombiana, como la del resto del mundo, se ha visto afectada por la crisis internacional, y los escenarios ilícitos como el contrabando entre otros factores. En general hay varios factores económicos que influyen en el comportamiento de los sectores industriales, pero en particular en el subsector objeto de esta trabajo y son:

1. Los Ciclos de la economía y el comercio
2. El dinamismo de las actividades impulsadas por la construcción
3. El crecimiento de crédito y las bajas tasas de interés

En el primer caso, si bien son productos que están correlacionados con la dinámica de los servicios públicos, agua y gas, siempre presentan un rezago ante la pérdida de ingreso disponible y por tanto no recibe impactos frontales de los ciclos recesivos. En el segundo caso, los impactos son relativos y no materiales, por cuanto ante caídas en las licencias de construcción, propiciadas

por el ciclo económico, habilitan los espacios de cobertura de necesidades habitacionales, potenciando los arrendamientos, de tal manera que se amortigua el efecto cíclico comentado. Finalmente, en el estado actual de la economía, la dinámica y nivel de las tasas de interés, además de la políticas públicas, centradas en la construcción de vivienda, desde el punto de vista del consumidor final y los apoyos a los procesos de recuperación industrial, son alicientes para la demanda de los productos ofrecidos por empresas que operan en la actividad de BTP.

Todos estos factores ayudan a la recuperación de la industria, impulsada también por la confianza empresarial, los indicadores de uso de capacidad instalada, el esfuerzo y logros importantes registrados tanto en innovación, internacionalización, comercialización y diversificación de productos.

Aunque Colombia en el periodo 1980 y 2010, tuvo un crecimiento del 2.6%, tomado de (Departamento Nacional de Planeación), a partir de allí los indicadores mostrados son negativos (Cifras DANE 2013). Para relanzar el proceso de recuperación, el gobierno ha lanzado el PIPE – Programa de Impulso a la productividad y el empleo, el cual pretende recuperar los indicadores de los sectores de la construcción, industrial y agropecuario. Esta política que está alineada con el programa de transformación productiva, se basa en la mejora continua de la gestión empresarial con foco en la Innovación, para la generación de productos de valor agregado, permitiendo obtener resultados importantes para la industria, en cuanto a resultados con una diversificación de ingresos por ventas nacionales e internacionales.

El programa de transformación productiva, promovidas por Ministerio de Comercio industria y turismo y otras instituciones público privadas, buscan que las empresas, tengan una oportunidad de crecimiento que permita impulsar la economía del país hacia una estructura diversificada, para profundizar en las expectativas de resultados derivados de los acuerdos

comerciales vigentes. Además de acercar la posibilidad de que las empresas industriales, entre ellas las del sector metalmecánico, participen en ferias dirigidas al sector, donde puedan tener el espacio propicio para aumentar la competitividad en el mercado, el principal objetivo es llevar ofertas de soluciones impulsando el logro de nuevos acuerdos comerciales.

También es importante resaltar que la tecnología juega un papel importante dentro de la industria, ya que las empresas que manejan tecnología de punta, permiten el crecimiento de la empresa en el mercado, y es el atractivo diferenciador, por tal razón el apoyo del gobierno en este tipo de planes de desarrollo es fundamental, ya que dando a las empresas la ayuda necesaria para que obtengan y apliquen tecnologías pertinentes, que mejoren la productividad y en donde anclen procesos de búsqueda de ventajas competitivas, para competir en el mercado nacional y potenciar la oferta al mercado exterior.

2.2 Perspectivas del Sector

Las pymes en todos los sectores y en particular en la industria manufacturera metalmecánica, son empresas generadoras de riqueza y de empleo formal. Sin embargo, la principal amenaza se encuentra en la capacidad de satisfacer la demanda puntual, situación que ninguna empresa Pyme Colombiana, puede atender individualmente. Por esta razón el gobierno nacional ha emprendido actividades de acompañamiento, en un marco de acción constante y valorativo, para impulsar la industria colombiana mediante políticas e instrumentos que fortalezcan el desarrollo y mejora de la escala de producción de las empresas y habilitando escenarios de modernización de sus recursos productivos, entre ellos el conocimiento y las competencias del capital humano.

El gobierno Colombiano ha venido impulsando el programa de transformación productiva, buscando una estructura de oferta diversificada y sostenible, que aproxime los productos Colombianos al mercado internacional.

Entre los productos seleccionados para el programa de transformación productiva, en el sector Manufacturero, se encuentra el de siderurgia, metal metálica y astillero, el cual está inmerso en la problemática derivada de los TLC vigentes con países como: Estados Unidos, Canadá, México, MERCOSUR, CAN, y Chile, entre otros. Que conllevan escenarios de bajos aranceles en un periodo mediático, pero con grandes desafíos en términos de comercio internacional.

Hay factores importantes que influyen en el crecimiento del sector, para ello es importante tener en cuenta el Capital Humano y El Mercado Laboral. Este es un tema que tiene gran relevancia, ya que el capital humano debe ajustarse a las necesidades, propias de la apertura comercial, para afrontar los retos en materia de tecnología y conocimiento, lo importante de todo esto es generar las competencias necesarias para que el trabajador Colombiano sea apto para competir con los recursos de cualquier parte del mundo. Los puntos a fortalecer son:

- Educación y formación acorde a los parámetros internacionales
- Formación profesional que responda a las necesidades de las empresas
- Formación en Competencias

Según la Cámara de Fedemetal, La cadena Siderúrgica, Metalmecánica y Astillero en el presente, busca desarrollar estrategias y retos, que permitan tener líneas de trabajo acorde al crecimiento del sector, dentro de las cuales son:

- Innovación: A través de alianzas internacionales y en la participación de ferias tecnológicas que podan involucrar a las empresas en programa de investigación para que puedan tener un mayor crecimiento en el mercado
- Ampliación de Mercados: Por medio de la asistencia y participación a los diferentes eventos comerciales, aprovechar los TLC, para ampliar el mercado.
- Capacitación de la mano de obra y Modernización de tecnología, son elementos que fortalecen la industria metalmecánica, adicionalmente le permite crecer a corto y largo plazo, con expectativas de crecimientos favorables para la industria Colombiana y para la generación de empleo. (Informe: Balance 2012 y perspectivas 2013, documento de la Andi, Dic 2012, 6)

3. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico de la empresa tiene por objeto, la búsqueda de estrategias, medios, mecanismos y herramientas, para la solución de los problemas allí identificados, que favorezcan el desarrollo de nuevos procesos y permitan el desarrollo de una cultura basada en el mejoramiento continuo para lograr eficiencias y resultados en la gestión.

Para cumplir con este objetivo en BTP Medidores y Accesorios S.A., se aplicó el Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones MMGO-UEAN, y se pudo establecer la problemática y consecuentemente la elaboración de una propuesta de mejora, base de la realización de este trabajo.

Se llevó a cabo los análisis respectivos, en el cual se incluyó las oportunidades, potencialidades y recomendaciones según el área evaluada.

MMGO - Informe integral



El panorama general de la empresa, en términos del promedio de los quince módulos analizados, la ubican en el estadio dos.

Para dar solución a los problemas identificados, se tendrá en cuenta, las diferentes acciones consecuentes de mejorar la organización y dar transcendencia a situaciones que generen mayores rendimientos e ingresos.

Con la aplicación del MMGO, se clásico según la calificación obtenida en cada estadio 1, 2,3 y 4, para encontrar un plan de mejoramiento.

Tabla 3

Clasificación De Los Quince componentes del MMGO

Componente	Estadio I	Estadio II	Estadio III	Estadio IV
Análisis del Entorno		41,2		
Direccionamiento Estratégico		44,79		
Gestión de Mercado		48,99		
Cultura Organizacional		40,1		
Estructura Organizacional		38,89		
Gestión de Producción		42,71		
Gestión Financiera		38,28		
Gestión Humana		40,24		
Exportaciones		37,5		
Importaciones		47,62		
Logística		44,91		
Asociatividad			68,19	
Comunicación e Información			54,85	
Innovación y Conocimiento			58,13	
Responsabilidad Social			55,75	

Fuente. Nota: PÉREZ, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad EAN. 2009

Se encontraron deficiencias en la mayoría de las áreas evaluadas, teniendo como la de menor calificación la de exportaciones y Gestión Financiera. En el estadio 2 se ubican 11 áreas. También se desea que las áreas que se encuentran el estadio pasen al estadio tres y las áreas que se encuentra en el estadio tres, reforzarlas para que más adelante lleguen al estadio cuatro, con ello se asegura la creación de valor, el crecimiento y perdurabilidad en el tiempo, es importante

aclarar que BTP MEDIDORES Y ACCESORIOS, es una empresa líder en productos de medidores para agua y gas, en donde fabrican barras y tubos en metales no ferrosos, impulsando la economía, por eso la asociatividad, está ubicado dentro de la empresa como una de las mejores calificadas, porque dentro de ella se desarrollan mecanismos de acción conjunta que contribuye a que la empresa mejore su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva, la asociatividad de la empresa facilita la diferenciación de los productos y servicios en cuanto alcanzar nuevos mercados y ampliar economías de escala.

Definición De La Ruta De Mejora

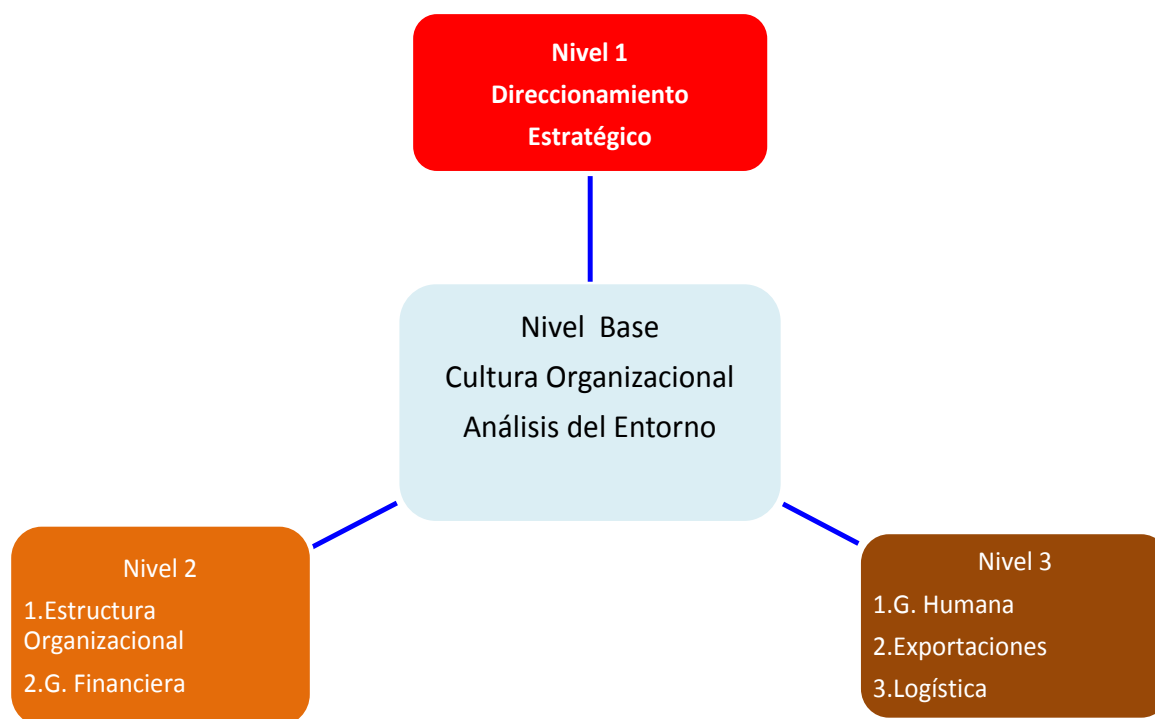


Figura 6 Definición de la Ruta de Mejora

Fuente: PÉREZ, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad EAN. 2009

La Figura 6, definición de la ruta de mejora, resalta los componentes que obtuvieron la menor calificación en la aplicación del MMGO y que articulados, permiten orientar la dinámica de mejoramiento para la empresa en estudio. De esta manera observamos que se requiere contar con la firme voluntad de la gerencia para adelantar el proceso, el cual requiere conocer información del entorno para desplegar la actividad de nivel 1 y objeto de este trabajo, concerniente a la planeación estratégica, desarrollo que conllevará el fortalecimiento de la capacidad para direccionar la empresa, factor que muestra varias aristas de debilidad, como lo observaremos en el análisis de resultados en el capítulo 8.

Derivado de la actividad anterior, se desprenden como consecuencia natural, la redefinición de la estructura, potenciando los aspectos de organización empresarial, a partir de bajar las estrategias obtenidas, en planes de acción concretos, y definidos en el tiempo con metas e indicadores, para cerrar con las definiciones, consecuentes del presupuesto estratégico. Solamente después de concretadas y operacionalizadas las actividades de nivel dos, podemos actuar sobre las actividades de nivel 3

En este trabajo, se preferencia el nivel uno (1), pero el nivel dos (2) es objeto de la propuesta contenida en el cap 9, que conllevará desarrollos con la utilización de metodologías, como el Gung – Ho y el Balanced Scorecard.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Problemática Actual

En problema actual, observado y diagnosticado con el MMGO, define cuatro componentes críticos; Exportaciones, Gestión Financiera, Estructura Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión Humana y Análisis del Entorno, pero la causa que origina la situación mostrada, esta revelada en las falencias detectadas en el direccionamiento estrategico, entre otras razones verificadas en la cultura de toma de desiciones y en las oportunidades de mejora en aspectos como; la gestión de capital humano, la gestión financiera, la orientación a los mercados, la necesidad de adecuar, procesar y generar sistemas de información en la empresa.

De acuerdo con lo anterior, la empresa enfrenta una serie de dificultades relacionados con el entorno, la sinergia laboral, el direccionamiento individual y el no saber delegar funciones que lleven a la organización a una mejor estadio. Por lo tanto la situación deseada, conlleva la formulación de diferentes estrategias, que además de definir focos de gestión, releven las dificultades identificadas en el diagnóstico.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora en BTP Medidores y Accesorios S.A.

5.2 Objetivos Específicos

- ✓ Elaborar el diagnóstico y análisis de situación de la empresa BTP S.A.
- ✓ Elaborar la ruta de mejora y documentar las metodologías, que soporten y guíen su desarrollo
- ✓ Aproximación a la formulación de estrategias y definición de la estrategia central de la empresa BTP S.A.
- ✓ Elaboración de la propuesta de continuidad del proceso de mejora iniciado con el presente trabajo.

6. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo puso en evidencia los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitió aplicar la teoría aprendida, mediante la aplicación de conceptos, metodologías y herramientas, de uso común en la administración y gestión de empresas.

El desarrollo del trabajo contenido en el presente documento, aporta sin duda a la empresa, en el sentido de conocer, validar y aplicar los métodos aquí descritos y poder construir una nueva visual de la gestión empresarial en un ambiente simbiótico entre la teoría y la práctica

Para la universidad, es un grano de arena más, en la búsqueda de información estructurada, que aporte a la vicerrectoría de investigación, documentos, prácticas y en general insumos que conlleven la mejora de las herramientas aquí utilizadas.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones “MMGO”

Para el desarrollo de esta tesis, fue necesario contactar una empresa que estuviera interesada en realizar una oportunidad de mejora a sus procesos tanto internos como externos, que le permitieran identificar a tiempo las falencias que de uno u otra manera estuviesen afectando el crecimiento de la empresa, y para ello contactamos a “BPT Medidores y Accesorios S.A.”, empresa dedicada a la fundición de metales no ferrosos. Se realizaron entrevistas, visitas y reuniones con el Gerente y la Directora Administrativa y Financiera a fin de explicarles cual era la metodología para el desarrollo de este Plan de Mejoramiento, indicándoles que para ello se aplicaría la Matriz de Modernización de la Gestión de las Organizaciones “MMGO”, la cual permite identificar el proceso en el que está fallando la empresa a fin de buscar una ruta de mejora. La Matriz de Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones “MMGO”, es un modelo desarrollado por la Universidad EAN, cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación.”

La Matriz “MMGO” es una herramienta que permite identificar el comportamiento de las Mi pymes, ubicándolas en uno estadios buscando una proyección de modernización e innovación que le permita ser competitiva frente a los demás, esta metodología cuenta con 15 componentes, que permite conocer cual se ellos se encuentra en situación crítica y en que estadio se ubica desde uno (1) hasta cuatro (4).

Dichos estadios están distribuidos de acuerdo a la Matriz “MMGO”, de la siguiente manera

Estadio 1 (0-25) Se conocen los procesos pero; no se han estandarizado, no existen controles ni indicadores formales y el servicio de la empresa y los procedimientos de la empresa son calificados como malos.

Estadio 2 (0,33-0,50) El proceso de producción es controlado, supervisado y mejorado, sin embargo no se cuenta con la fichas técnicas o estándares y el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como regulares.

Estadio 3 (0,58-0,75) Existe un sistema de gestión formal, en la mayoría de los casos soportado en un sistema de información, y el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como buenos.

Estadio 4 (0,83-1,00) Es la ubicación deseada, con sistemas de información y procedimientos estandarizados con óptima gestión de calidad, cuenta con sistemas computarizados de datos estadísticos, los organigramas y manual de funciones están orientados al éxito e innovación, el servicio de la empresa y los procesos son calificados como excelentes. (PÉREZ, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad E.A.N 2009)

Luego de ubicar cada uno de los 15 componentes en cada estadio, se identificaron cuáles son los de bajo y/o mayor desempeño, variables que nos permitieron conocer cuáles eran sus falencias a fin de tomar los correctivos necesarios.

El MMGO, es una herramienta que proporciona a las empresas un diagnostico general de cada una de sus áreas para determinar y evaluar que componentes o procesos tienen un indicador bajo, medio y alto, para establecer estrategias que alineen toda la empresa y que tenga un fin específico para que se ajusten directrices que faciliten el crecimiento de la organización

7.2 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

7.3 El modelo PEST, (Alan Chapman)

El Pestel es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una empresa, se analiza factores externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que puedan influir en la empresa.

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

7.4 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER (autor Michael Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece, esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- 1. Rivalidad entre competidores**

2. Amenaza de los nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y de ese modo, en base a dicho análisis poder diseñar estrategias o ventajas competitivas y hacer frente a las amenazas.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de ingreso de productos sustitutos.

7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD)

El Cuadro de Mando Integral está definido por la norma UNE 66174 de noviembre de 2003 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad, según la norma UNE-EN ISO 9004:2000”, como la Herramienta de Gestión que facilita

7.6 Método del Gung-Ho, según el señor Kenneth Hartley Blanchard

Gung Ho, es una técnica revolucionaria para estimular el entusiasmo y el desempeño en cualquier organización. Basados en la imitación de procesos de la naturaleza que nos permitirán obtener la calidad del servicio a los clientes y la calidad de vida a la cual pueden tener acceso los colaboradores. Los equipos de trabajo Gung Ho basan su comportamiento en:

El Espíritu de la Ardilla (Esquirol) “Trabajo que vale la pena”

Tenemos que entender y hacer entender a nuestra gente que el trabajo que se realiza vale la pena, cualquier trabajo que se realice tiene un objetivo importante para sí mismo y para la empresa.

1. Saber que estamos haciendo que el mundo sea un mejor lugar
2. Todos trabajan hacia una meta compartida
3. Los valores guían todos los planes, decisiones y acciones

El Método del castor (Beaver) “Mantener el control para alcanzar la meta. Dejar que decidan para alcanzar la meta”

1. Un terreno de juego que tiene marcado el territorio con claridad
2. Los pensamientos, sentimientos, necesidades y sueños que respetan, se escuchan y se actúa al respecto
3. Capaces pero sometidos a un reto

El Don Del Ganso (Goose)

Darnos ánimos unos a otros, felicitar a los empleados por la labor y realizar aun cuando no han llegado a su meta, se felicitan por el avance que han tenido. Los mejores estímulos deben ser verdaderos, a tiempo, con estímulos, incondicionales y entusiastas.

La técnica del Gung-Ho, es una herramienta que ayuda a estimular el entusiasmo, la productividad, el trabajo y el desempeño, son técnicas que permiten mejorar los procesos en la organización y sirve para obtener calidad en el servicio de los clientes y calidad de vida en los colaboradores, se implementa dentro de la empresa dando a conocer a los empleados el

significado del porque realizan sus labores y con qué fin las realizan, para que tengan un objetivo claro de que no es solo un bien propio, sino que si se tiene un propósito claro del trabajo que se realiza en la empresa y de los beneficios que se pueden llegar a obtener, así mismo pueden mejorar sus condiciones laborales, porque reconocen el trabajo tan importante que realizan, para sí mismos y para la organización, también para obtener mejores resultados que alineen a la empresa.

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El MMGO, permitió la participación de los directores de la empresa en este proceso, permitiendo identificar y compartir las falencias, pero también las potencialidades de la empresa y de esta manera, en conjunto asumir cual debiera ser la ruta de mejora que permitiera generar cambios importantes en la gestión empresarial.

Derivado de lo anterior, y como centro esencial de resultados de este trabajo, se utilizó la metodología Dofa, para concretar el análisis interno de la empresa y desarrollar con base en la investigación del entorno, el análisis externo, permitiendo la formulación de estrategias, la valoración de sus factores y la aproximación a la estrategia central de la empresa. Proceso que se desarrolla en detalle a continuación:

8.1 Síntesis de resultados Observados de la aplicación del MMGO

Son evidentes las falencias en la empresa, para acopiar y procesar información del entorno, que faciliten la generación de estrategias, como es evidente la necesidad de poder orientar la investigación de mercados, que mejoren la generación de producto / servicios, en el mercado

El direccionamiento estratégico, es una disciplina que integra las estrategias de la empresa, orientadas por métodos o simplemente como resultado de situaciones emergentes, pero documentadas, clasificadas y valoradas. Es precisamente esta situación de la que adolece BTP, generando la necesidad del presente trabajo y como necesidad superior, de generar un marco de actuación para la empresa.

La Estructura Organizacional, es el resultado de asignar recursos para el desarrollo de determinadas actividades en la empresa, con el objetivo de alcanzar o superar los resultados previstos. Esta consideración tiene altibajos en la empresa, situación observada en el Diagnostico resultante de la aplicación del MMGO y sustentado con la lectura del organigrama suministrado, el cual presenta serias deficiencias en su concepción, resultado sin duda de adolecer de una marco y formulación de estrategias para la empresa

Las consideraciones anteriores, que se pueden observar con detalle en las matrices correspondientes al MMGO, ponen de relieve la situación apremiante de la empresa, y la necesidad del desarrollo que a continuación se presenta.

8.2 DOFA – Formulación de estrategias para BTP S.A.

8.2.1 Análisis Interno. (Ver anexo Excel, No 1)

El análisis interno se desarrolló de la matriz de MMGO, de todos los factores internos que afectan y que fortalecen a la empresa, por tal motivo se tuvo en cuenta las fortalezas y debilidades, para determinar los factores definitivos para el desarrollo del análisis.

A través del MMGO, se desarrolló el análisis interno, adicionalmente se tuvo en cuenta unos parámetros de planeación, organización, dirección y control, que ayudaron a definir e identificar las causas y efectos de situaciones que se presentan dentro de la empresa, también se llegó a la evidencia e identificación de la fuente del problema, en el anexo No 1, se puede identificar puntualmente las debilidades y como estas se pueden convertir en fortalezas, para tal caso se hizo la comparación, para determinar que hay factores internos que influyen a que la

empresa tenga un mejor desempeño, pero también como todo esto puede llevar a que la empresa tenga un mayor trabajo y mejores expectativas de crecimiento tanto a corto, como a largo plazo

PROCESO ADMINISTRATIVO	FORTALEZAS		CAUSA	EFFECTO	EVIDENCIA	FUENTE DE FORTALEZA
PLANEACION	1	Alianzas		x	Alianza estratégica con AQUAFORJAS MEDKA; Sensus Metering Systems, para la fabricación y comercialización de medidores de alta tecnología en Colombia y países vecinos	Visión de los gestores y aprovechamientos de oportunidades
	1					
ORGANIZACIÓN	2	Infraestructura tecnológica y Física		x	Ha desarrollado una herramienta tecnológica para adquisición de datos, dirigido a empresas del sector agua, en donde controla y monitorea, presiones, flujos, niveles, fugas, cierre y apertura de válvulas; Laboratorio acreditado que permite a los clientes que los resultados de las pruebas o calibración efectuados por su laboratorio sean de manera correcta y confiable	Aprovechamiento de alianzas y lectura de necesidades de un segmento del mercado
	2	Ubicación Geográfica		x	Observaciones y resultado de entrevistas	Visión de los gestores y aprovechamientos de oportunidades
	2	Laboratorio Propio acreditado		x	Observaciones y resultado de entrevistas	Aprovechamiento de alianzas y lectura de necesidades de un segmento del mercado
	2					
DIRECCIÓN	3	Tradicición		x	Unió la experiencia de más de 10 años en la fundición y extrusión de aleaciones base cobre, aluminio o zinc, con la experiencia de más de 45 años de Aquaforjas en la producción de medidores de agua y accesorios para instalaciones de agua y gas	Visión de los gestores y aprovechamientos de oportunidades
	3	Reconocimiento en el Mercado		x	Reconocimiento en el mercado por la fabricación de productos no ferrosos y accesorios para gas y agua, adicionalmente tiene una alianza internacional con una empresa líder en productos de medición de agua y con 187 años de experiencia en el mercado	
	3	Posicionamiento		x	Reconocimiento de la primera fábrica de medidores y accesorios para agua y gas	
	3	Administración Orientada a resultados	X		las efectivas políticas de prestación de servicios establecidas por la organización desde su comienzo, generaron el crecimiento de la demanda y en consecuencia, el mejoramiento de su infraestructura	
	3					
CONTROL	4					

Tabla 4

Análisis Externo

FACTORES MODELO PESTEL	OPORTUNIDADES	EVIDENCIA	FUENTE OPORTUNIDAD
FACTORES POLITICOS	TLC QUE BENEFICIEN EL SECTOR METALMECANICO	Los tratados de libres comercio, los que estan vigentes y los suscritos y que representan grandes retos y oportunidades, en el mercado metalmeccanico	Para la cadena metalmeccánica, es una gran oportunidad, ya que son acuerdos comerciales con otros países como lo es Chile, México, en donde se tiene la oportunidad ampliar el mercado.
	PROMAS DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA	Programas de Transformación productiva, promovido por el Ministerio de Comercio Y por Proexport	Impulsar la transformción productiva de la economía del país hacia una estructura de oferta diversificada
FACTORES ECONOMICOS	PARTICIPACIÓN EN FERIAS	Ferias especializada y dirigida al sector Metalmeccanico y herramientas para la industria	Es un espacio propicio para la innovación y la diversificación de nuevos productos del sector, el principal objetivo, es llevar ofertas de soluciones, impulsando el logro de nuevos contactos comerciales
FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	FEDEMÉTAL	Federación Colombiana de industrias Metalúrgicas	Brinda asesoría y acompañamiento a los empresarios en procesos de transferencia tecnológica, inteligencia de mercados, generando su eficacia y eficiencia
	DIVERSIFICACIÓN EXPORTADORA Y SISTEMA DE INNOVACIÓN	Herramientas que generan diseño de estrategias y políticas de desarrollo	Mejorar las condiciones internas para atraer una inversión extranjera directa, lo importante es desarrollar una actitud mas agresiva hacia el aprendizaje y modernización
FACTORES TECNOLOGICOS	TECNOLOGÍAS LIMPIAS	Localizar los procesos que presentan costos de eliminación de residuos	Disminución y optimización de consumos, sustitución de combustibles de bajo impacto ambiental
FACTORES ECOLOGICOS - AMBIENTALES	PRODUCTOS ECOLOGICOS	Oportunidad de negocio y considerado con lider internacional	Ya que es una oportunidad de aprovechar la alta demanda y baja la productividad en otros países
FACTORES LEGALES - NORMATIVOS	PREVENCIÓN DE RIESGOS Y DESASTRES	Indicadores, factores y situaciones de Riesgo	Aspectos a tener en cuenta, que no se tengan en cuenta la Normas correspondientes.

FACTORES MODELO PESTEL	AMENAZAS	EVIDENCIA	FUENTE AMENAZA
FACTORES POLITICOS	COMPETENCIA	La expansión de los productos chinos, preocupa al sector metalmeccanico, China frena la competitividad del Sector Metalmeccanico	China cuenta con grandes subsidios y esto hace que los costos sean mucho más bajos y no comparables con otros países, esto hace que se pierda competitividad de la cadena de valor frente a la competencia y es una estrategia comercial de China
		COMPETENCIAS CON OTROS MERCADOS	Al subir los precios, puede llegar a afectar la industria, porque estaría compitiendo con otros mercados externos donde sus precios sean mas asequibles
FACTORES ECONOMICOS	PRECIOS	COMPETENCIAS CON OTROS MERCADOS	Al subir los precios, puede llegar a afectar la industria, porque estaría compitiendo con otros mercados externos donde sus precios sean mas asequibles
FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	CONTAMINACIÓN AMBIENTAL	fundición de productos semielaborados de aluminio, magnesio, titanio, zinc, etcétera; fundición de piezas de metal ligero; fundición de piezas de metal pesado; fundición de piezas de metales preciosos; y fundición a estas presión de piezas de metales no ferrosos.; Combustión de lubricantes de desecho	Que la empresa se vea afectada por el incumplimiento de normas o la nueva promulgación de estas
FACTORES TECNOLOGICOS	CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA	Herramientas tecnológicas a la vanguardia del mercado	El tener conocimiento de la tecnología que esta manejado en el momento, permite tener un mayor posicionamiento en el mercado, frente a la competencia, el no tenerlo empieza a tener desventajas competitivas en el mercado actual

8.2.2 Análisis Externo (Ver anexo Excel, No 2)

Para el análisis externo se tuvo en cuenta el Pestel, instrumento de planificación estratégica para determinar factores externos políticos, económicos, tecnológicos, ambientales y jurídicos, que influyen en el desarrollo de la compañía, adicionalmente al estudiar los diferentes

factores que intervienen se puede llegar a tener soluciones que permitan planear herramientas que faciliten evaluar los factores externos.

Para tal caso y en la tabla 5, se identificaron también amenazas y oportunidades, para poder comparar los factores que influyen para la empresa BTP Medidores y Accesorios S.A, y para el sector metalmecánico, así mismo mitigar las amenazas y convertirlas en oportunidades, para tener crecimiento a nivel externo, para que la empresa pueda tener un mejor panorama o visión como herramienta analítica de planificación con todo el equipo de la compañía

8.2.3 MATRIZ EFI (Ver anexo Excel, No 3)

Se desarrolló del análisis interno en la cual se consolidó fortalezas y debilidades, teniendo en cuenta el impacto que tienen cada una de ellas en la empresa, dando un porcentaje y una calificación y determinando una ponderación tanto en las fortalezas como en las debilidades, finalmente se suman y da una calificación final, que en este caso de 2.46%, se encuentra en un impacto con respecto a la industria menor, debido a que las debilidades son factores que influyen el proceso y progreso de la empresa, en donde hay que contrarrestarlos, para se conviertan en fortalezas y la ponderación cambie y que la posición estratégica interna en general este por arriba, permitiendo un mejor desarrollo interno, que se pueda exteriorizar.

Se puntúa para asignar los pesos %, teniendo como sujeto de análisis, el impacto del factor en la industria o en el sector, en donde la suma total debe ser 100% y los factores importantes tienen una ponderación más alta que los menos importantes.

Se puntúa en la calificación teniendo como sujeto de análisis el impacto del factor en la Empresa: si el factor elegido representa una debilidad mayor => 1; si una debilidad menor => 2; si una fuerza menor => 3; si una fuerza mayor => 4. Las calificaciones se refieren a la compañía

8.2.4 PESTEL

A través de la herramienta PESTEL, realizaremos el análisis de las variables externas que pueden afectar la organización. Este instrumento permite realizar un análisis del macro entorno en cuanto a sus tendencias y el impacto que puede influir en el cumplimiento de los objetivos corporativos de la organización, y es analizada a través de cinco categorías como son: POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO y LEGAL, estas variables son muy importantes ya que con el resultado podemos identificar que falencias externas pueden estar afectando al interior de la organización, con el fin de generar nuevas o realizar mejoras en las estrategias aplicadas.

A continuación se presenta el resultado del análisis PESTEL en BTP Medidores y Accesorios:

Tabla 5

Análisis PESTEL

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
POLÍTICO			
Relaciones con los países a donde se exporta	A NOVIEMBRE DE 2011 LAS EXPORTACIONES CRECIERON UN 42.5 % A NOVIEMBRE DE 2012 LAS EXPORTACIONES CAYERON EN UN	MEJORANDO Debido a las exportaciones que ha tenido Colombia, en donde ha ido aumentando y en cierta forma llega a incrementar e incentivar la economía, pero a noviembre de 2012 cayeron en un 8.2%, el resultado fue ocasionado por la caída en la ventas del	Consumo: Positivo Demanda: Positivo

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
	<p>8,2%, CON RELACIÓN AL MISMO MES DE 2011.</p> <p>Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones Colombianas con una participación de (33.6%) en el valor total exportado.</p> <p>Después del principal socio comercial Colombia le siguen en su orden, países bajos (6.6%), India (6,3%), Panamá (6.1%); Venezuela (4.6%), China (4.2%), Ecuador (3.6%), España (3.4%) y Chile (3.1%)</p>	<p>(13.0%) en las exportaciones de combustibles</p> <p>Debido a que la empresa exporta a Venezuela, Ecuador y Costa Rica, es importante tener en cuenta que los dos primeros países tuvieron crisis política con nuestro país, lo que generó la congelación de las relaciones económicas en diferentes periodos.</p> <p>Venezuela y Ecuador son el segundo y cuarto país de destino de las exportaciones colombianas¹, y hasta el segundo semestre del 2010, estas relaciones empezaron a mejorar, continúan mejorando y creciendo la exportaciones, especialmente a Estados Unidos, es el principal destino de exportaciones</p>	

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
Relaciones internacionales	TLC CON ESTADOS UNIDOS EN OCTUBRE DE 2011	CRECIMIENTO Desde el 2010 en Colombia se están buscando nuevos mercados para las empresas colombianas, por lo cual se han firmado acuerdos económicos con países de Asia y Europa y finalmente se firmó el TLC con Estados Unidos.	Consumo: Positivo
	TLC CON CANADÁ ENTRO EN VIGENCIA EN AGOSTO DE 2011	mercados para las empresas colombianas, por lo cual se han firmado acuerdos económicos con países de Asia y Europa y finalmente se firmó el TLC con Estados Unidos. El tratado de libre comercio, pretende ampliar la productividad de los productos hacia otros países y mercados que beneficien el mercado a nivel interno y externo	Demanda: Positivo
ECONÓMICO			
PIB	5.2% A 2011, El PIB para el primer trimestre aumento en 1.6%. La variación del primer semestre de 2012 respecto al mismo periodo del 2011 fue del 4.8%	CRECIMIENTO la variable del PIB interfiere en la empresa porque al haber crecimiento del PIB la empresa se verá beneficiada	Aumenta consumo/Aumenta la Demanda. Al aumentar el consumo, aumenta la demanda

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
PIB SECTOR	2,1 a 2011	DISMINUCIÓN comparación del año 2009 el PIB, disminuyo en un 2,4% lo que indica probablemente no se han adoptado estrategias que mantenga o que incrementen la demanda	Disminuye Consumo/ Disminuye la demanda Al disminuir el PIB del sector, disminuye la demanda del producto,
TASA DE CAMBIO	1847.14	DISMINUCIÓN En la actualidad la empresa analizada exporta sus productos a Venezuela, Costa Rica y Ecuador, por lo cual la revaluación del peso frente al dólar, genera un impacto negativo debido a que se pueden llegar a importar productos similares o sustitutos más baratos	Esto afecta el consumo, la demanda no se ve afectada por este indicador. Adicionalmente, esta disminución de ingresos puede causar serios problema de liquidez y de capital de trabajo en la empresa.
TASA DE INTERÉS	3.96	DISMINUCIÓN las tasas de interés entre el 2009 y el 2011 favorecía positivamente el consumo de los productos que la empresa analizada vende, debido a que existían mayores facilidades para que sus clientes	Estable Consumo/ Estable Demanda.

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
		compraran; así mismo, favorecía el endeudamiento de la empresa para adquirir nueva tecnología Sin embargo, el incremento registrado en el mes de enero de las tasa de interés, cambia la tendencia de este indicador y puede afectar los intereses de la	
TASA DE DESEMPLEO	10,8 a 2011 La tasa de desempleo del segundo trimestre (abril-junio) de 2012 fue 10.5% cifra inferior en 0.6 puntos porcentuales a la registrada en el mismo trimestre de 2011	DISMINUCIÓN La tasa de desempleo en el periodo 2009 – 2011 presentó una disminución representativa para el crecimiento económico del país, sin embargo, teniendo en cuenta que los productos que vende la empresa no son de consumo masivo, sino que son adquiridos por empresas para trabajos estructurales, este indicador no afecta.	Consumo: Aumenta Demanda: Aumenta
INFLACIÓN	3,73 a 2011	CRECIMIENTO Este indicador muestra que la inflación afecta el consumo de las empresas para el producto	DISMINUYE CONSUMO/DISMINUYE DEMANDA

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
		ofrecido por FTP	
IMPUESTOS		<p>CRECIMIENTO</p> <p>Son los gravámenes establecidos por ley que recaen sobre la renta, el ingreso y la riqueza de las personas naturales y/o jurídicas, los cuales consultan la capacidad de pago de éstas. Se denominan directos porque se aplican y recaudan directamente de las personas que tienen el ingreso o el patrimonio gravado.”</p> <p>Si los impuestos suben, la empresa BTP, en cierta forma se vería afectada, puestos que no solo se tienen impuestos Nacionales, sino impuestos para las exportaciones, por otro lado con el TLC, también se puede ver beneficiada en los productos que se exportan o los que importan ya que los impuestos por exportaciones e importaciones puede ser más</p>	<p>Disminuye el consumo</p> <p>/Disminuye la demanda</p>

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
		bajos para algunos productos, de esta forma puede aumentar el consumo y a la vez la demanda.	
BALANZA COMERCIAL	2011-EXPORTA-17,326 Y EN IMPORTACIONES - 15,576=BALANZA= 1.750,5	CRECIMIENTO Es la variable de medición que refleja entre las exportaciones e importaciones, en este caso cuando el valor de las exportaciones es mayor que el valor de las importaciones hay un superávit en la Balanza Comercial, de acuerdo a esto beneficia a la empresa, ya que la empresa va a tener crecimiento en sus exportaciones, aumento el consumo, aumento en la demanda	Aumenta el consumo/ Aumenta la demanda
SOCIAL			
CONEXIONES DE GAS DOMICILIARIO	En el 2010 el consumo de gas natral domiciliario y comercial fue de 1'080.467.113m ³	CRECIMIENTO La tendencia en el mercado es que cada vez más se utiliza en los hogares este tipo de	Aumenta el consumo/ Aumenta la Demanda

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
	en el país.	conexiones porque genera ahorro.	
TENDENCIA DE CRECIMIENTO EN LA CONSTRUCCIÓN	Del 9.9% en el sector	Desde el 2002 viene en crecimiento la construcción en el país, tanto en el subsector residencial como no residencial.	Aumenta el consumo, aumenta la demanda
TECNOLÓGICO			
BENCHMARKING		ACESUR, empresa argentina con 35 años de experiencia que realiza abastecimiento al sector industrial, petrolero y la construcción, con los productos de más alta tecnología en el mercado. METALOX, es una empresa Colombiana encargada de realizar de realizar producto con base en metales no ferrosos en el sector industrial a través de procesos y materiales que sean amigables con el medio ambiente.	Disminuye el consumo
RITMO DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR		No se encontró en los últimos 5 años innovaciones en el sector para la producción de	Aumenta la demanda y aumenta el consumo

VARIABLE	TENDENCIA		IMPACTO
	DATOS	COMPORTAMIENTO	
		los productos que fabrica la empresa.	
VIRTUALIZACIÓN		Teniendo en cuenta el tipo de clientes de la empresa, éstos tienden cada vez más a utilizar herramientas comerciales como la compra por internet, sin embargo, esto no ha presentado crecimiento entre el sector.	Aumenta el consumo y la demanda
ECOLÓGICO			
NO APLICA			
LEGAL			
NO APLICA			

Fuente: Portafolio, Banco de la Republica, DANE a abril de 2011, DANE, 2012, <http://www.dataifx.com/noticias/en-noviembre-de-2012-exportaciones-colombianas-cayeron-82>

De las variables que esta herramienta tiene definidas para analizar el macro-entorno de una organización, al realizar el análisis se encontró que la variable que más puede afectar no solo la rentabilidad de la organización sino su permanencia en el tiempo, es la económica, debido a que el comportamiento de ésta a nivel nacional puede generar externalidades que la empresa no puede controlar, para las cuales tiene que estar preparada y establecer estrategias para anticiparse a lo que puede ocurrir en estos indicadores. Adicionalmente, debido a que la empresa exporta en gran medida su producción a países vecinos y uno de Suramérica, así como para lograr sus

propósitos de mayor expansión a nivel internacional, son fundamentales las buenas relaciones internacionales de Colombia, a través de las cuales se continúe el trabajo de crecimiento de las exportaciones a nivel mundial.

8.2.5 DIAMANTE DE PORTER:

Ayuda a identificar que tan competitiva es la organización frente a sus competidores, que ventajas tengo y cuales debo mejorar y reforzar, a fin de estar en el mejor nivel del mercado en cual están dirigidos los productos.

El análisis de estos factores permite evidenciar que los productos que fabrica la empresa no cuentan en la actualidad con productos sustitos, solo tienen dos competidores (uno a nivel nacional y otro a nivel internacional), lo cual facilita la participación en el mercado y el posicionamiento nacional inicialmente.

Dos de los clientes de la organización son empresas de servicios públicos que actualmente se encuentran categorizadas como monopolio en cada uno de los servicios que suministran a nivel local. La solidez de estas empresas, garantiza continuidad en el tiempo de la compañía analizada, siempre y cuando no se creen empresas que ofrezcan productos y servicios con las mismas características de BTP, o que se generen productos sustitutos.

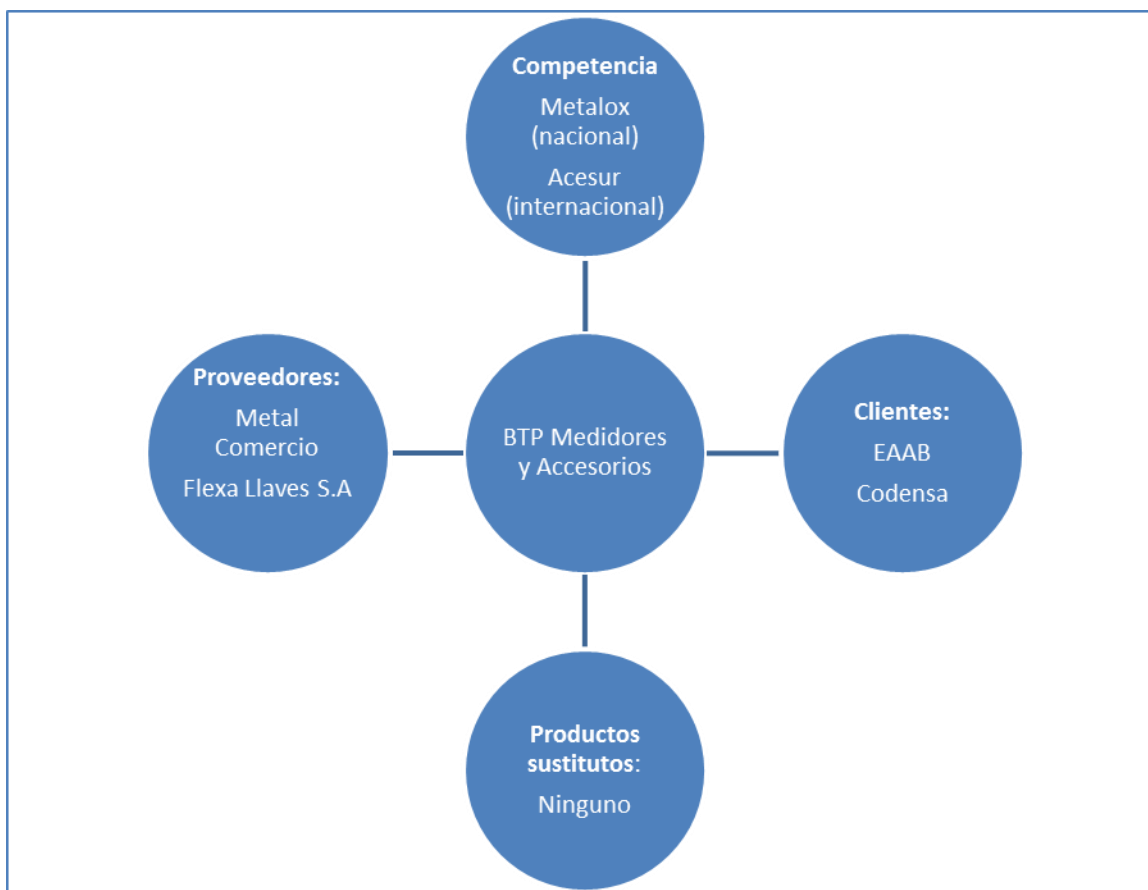


Figura 7 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Documentos de BTP Medidores y Accesorios S. A

8.2.6 MATRIZ EFE (Ver anexo Excel, No 4)

Matriz de evaluación de los factores externo (EFE), permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, adicionalmente el total ponderado de la matriz es de 2.51, que corresponde a que la organización está respondiendo de manera oportuna a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Adicionalmente se puede observar (Ver anexo No 4), que esas amenazas se convierten también en oportunidades, el desarrollo de la matriz se realizó con el

análisis externo, donde se avaluó las circunstancias que favorecen y desfavorecen a la empresa y a nivel general muestra el panorama en el cual se encuentra la empresa en el mercado.

8.2.7 MATRIZ CRUZADA (Ver anexo, Excel, No 5)

La matriz cruzada, se llevó a cabo para determinar a través de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las estrategias que se pueden obtener cruzándolas (oportunidades, con fortalezas y amenazas y de cruzar amenazas con fortalezas y debilidades), donde se obtiene oportunidades para tener una mejor productividad en la industria y para que la empresa BTP Medidores y Accesorios S.A, y que se llegue a implementar las herramientas necesarias para el desarrollo de cada una de ellas.

De acuerdo a la matriz cruzada, se pudo obtener estrategias favorables para que la empresa tome las consideraciones pertinentes, en cuanto a alianzas, infraestructura, posicionamiento, reconocimiento en el mercado y ubicación geográfica, permitiendo dar soluciones inmediatas a las falencias que actualmente presenta la empresa.

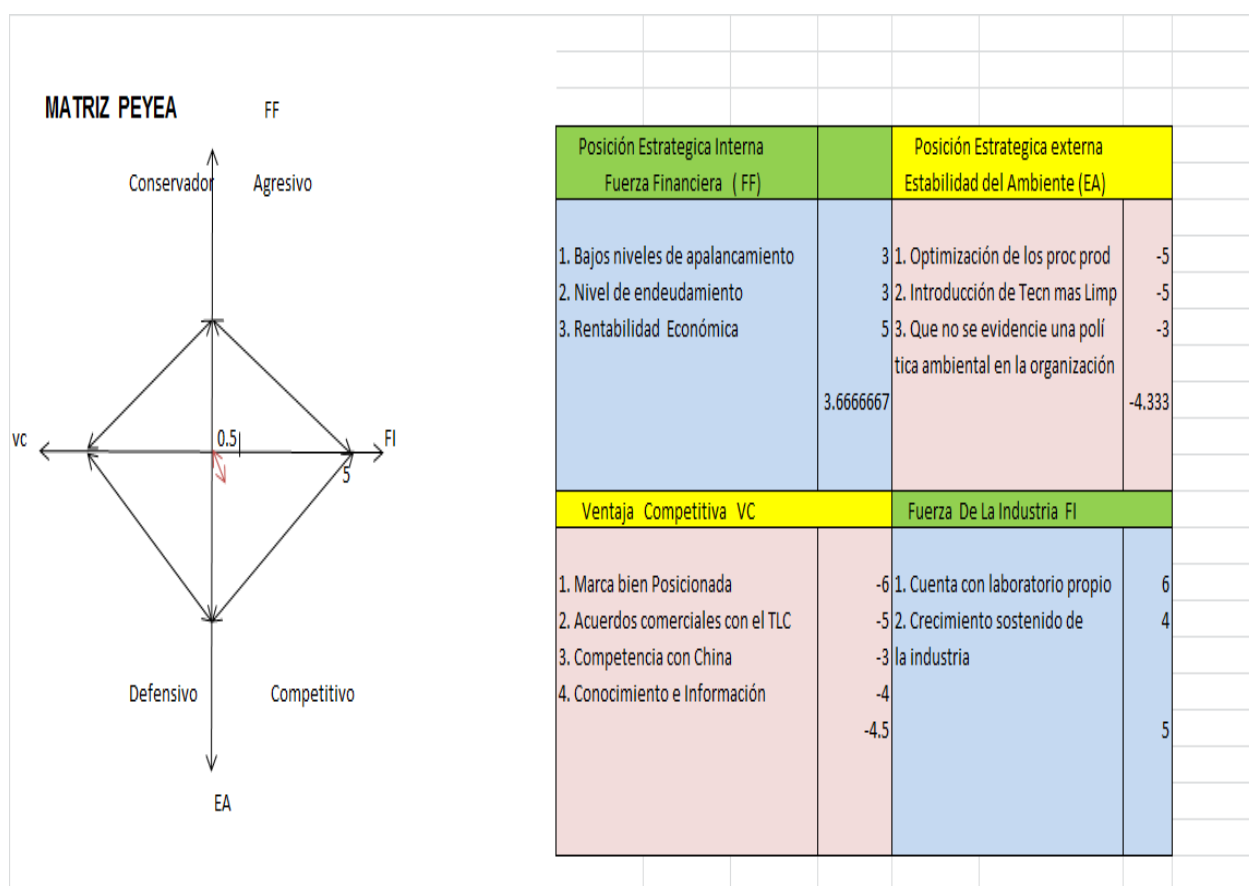
MATRIZ CRUZADA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1.TLC, BENEFICIA EL SECTOR METALMECANICO	1. COMPETENCIA
	2.PROGRAMAS DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA	2. PRECIOS
	3.PARTICIPACIÓN DE FERIAS	3. CONTAMINACIÓN AMBIENTAL
	4.FEDEMÉTAL	4. CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN DE NUEVA TECNOLOGIA
	5.DIVERSIFICACION EXPORTADORA Y SISTEMA DE INNOVACION	
	6.TECNOLOGIAS LIMPIAS	
	7.PRODUCTOS ECOLOGICOS	
	8. PREVENCIÓN DE RIESGOS Y DESASTRES	
FORTALEZAS	FO	FA
1. ALIANZAS	1.O.F Las alianzas que tiene actualmente y que se puedan ampliar y aperturar nuevos mercados, apoyandose en TLC	1. F. A. Al tener alianzas buenas, permite contrarrestar la competencia y abarcar mas el mercado
2. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y FÍSICA		
3. LABORATORIO PROPIO ACREDITADO	2.O.F La participación en ferias, contribuye al Posicionamiento que pueda tener, dentro del mercado interno, como externo	2. F.A. Al tener un laboratorio propio, los productos son de alta calidad y permite que los precios sean competitivos en el mercado
4.POSICIONAMIENTO		
5. ADMINISTRACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	3.O.F Cuando hay una administración orientada a resultados, permite desarrollar una diversificación exportadora y un sistema de innovación, que permita alcanzar lo objetivos propuestos	3. F.A Reconocimiento en el mercado, ubicación geográfica, donde trabajan por la contaminación ambiental, generando así reducción en residuos tóxicos
6. RECONOCIMIENTO EN EL MERCADO		
7. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	4.O.F La empresa cuenta con reconocimiento en el mercado, lo que permite seguir manteniendo es reconocimiento, es el portafolio de productos que maneje, dentro del cual como propuesta se sugieren productos ecológicos, que ayuden a preservar el medio ambiente	

8.2.8 Matriz PEYEA (Ver anexo Excel)

Con la matriz Peyea, se determinó en que cuadrante se encuentra la empresa, adicionalmente las estrategias que se deben implementar para que mejore su condición, entonces la matriz se encuentra ubicada en el cuadrante competitivo que hace referencia, que la organización debe implementar estrategias que le permitan competir en el mercado, pero también se refiere a que la empresa, está compitiendo bastante en una industria inestable, para tal caso las estrategias que se deben implementar son las siguientes:

- Penetración de Mercado

- Desarrollo de Producto
- Desarrollo de Mercado
- Formación de Riesgo compartido



8.3 HALLAZGOS

En las matrices se encontró que la empresa BTP Medidores y Accesorios S.A, tiene falencias en la parte financiera, en el análisis del entorno, en cultura organizacional, en recursos humanos y en Direccionamiento Estratégico, en este último es donde se va a trabajar ya que es el que me va a llevar a la empresa a que se alinee y se encuentre mejor ubicada dentro de la matriz de MMGO, pero adicionalmente va a llevar a corregir las áreas anteriormente descritas en la evaluación de las matrices, de acuerdo a este desarrollo se confirma en las áreas que hay que trabajar para tener un respuesta de resultados favorable y en la que se debe trabajar, para hacer estrategias que ayuden a corregir los problemas que actualmente la empresa presenta

8.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO

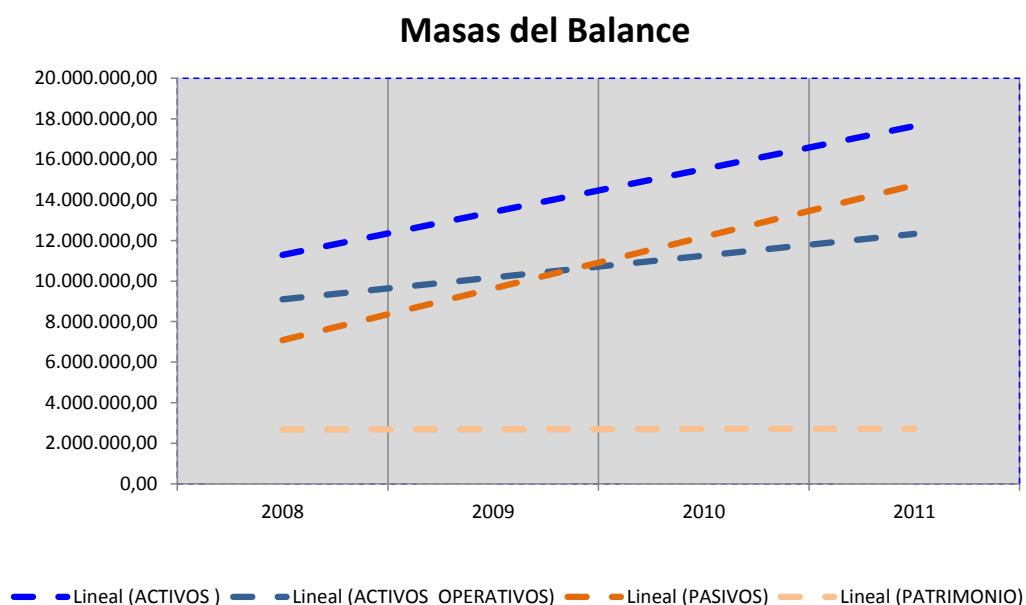


Figura 8 Tendencia de las masas del Balance periodo 2008 – 2011
 Fuente: MMGO – Plantilla Análisis Financiero, Cifras obtenidas de BTP S.A.

La figura 8, muestra la tendencia observada por las diferentes masas del balance de la empresa BTP S.A., en donde es evidente el crecimiento relativo de la empresa, relativo por que

se observa la acumulación de activos no operativos, que tendrán efectos sobre la rentabilidad de la empresa como ilustraremos más adelante.

Es pertinente observar la tendencia creciente de los pasivos con una pendiente muy superior a la dinámica de activos, lo que hace suponer la debilidad de la empresa, para mantener una tasa de rentabilidad creciente. Contrasta y soporta la afirmación, la tendencia totalmente plana de la cuenta patrimonial, denotando la escasa acumulación de capital, a menos que haya habido desembolsos vía dividendos. Son escenarios para recomendar su análisis y la pertinencia para que esto haya sido así.

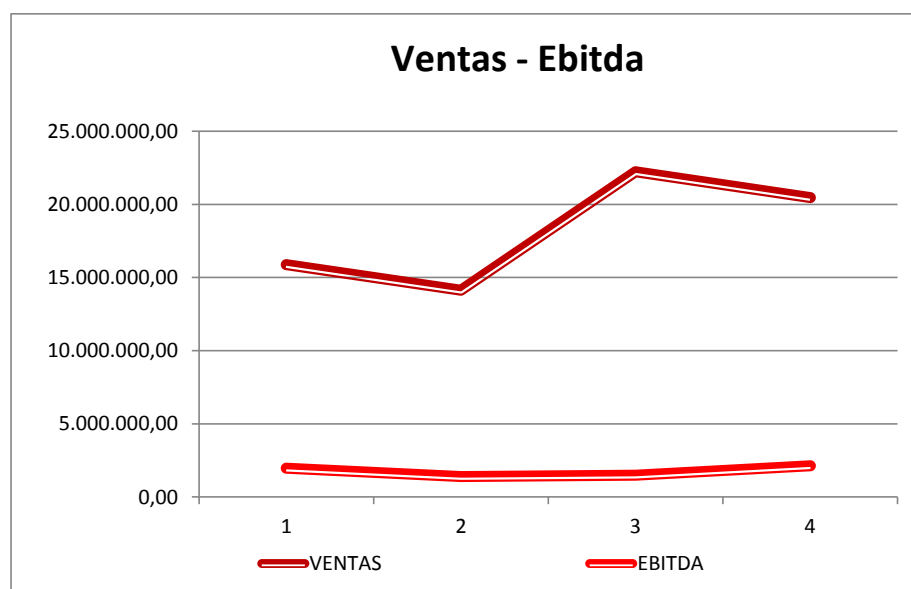


Figura 9 Tendencia de las masas del Balance periodo 2008 – 2011
Fuente: MMGO – Plantilla Análisis Financiero, Cifras obtenidas de BTP S.A.

Respecto de la generación de ingresos, ventas y los beneficios derivados de ellas, podemos apreciar en la figura 9, que ha sido errático el comportamiento de las ventas de la compañía, situación que además de tener, sin duda explicación en los cambios del mercado, denota la falta de direccionamiento y foco estratégico de la compañía. El ebitda, muestra un

comportamiento muy plano, soportando las afirmaciones ya hechas con ocasión del comportamiento de los pasivos y del patrimonio.

El resultado observado de las anteriores situaciones nos revela las siguientes situaciones ilustradas en la siguiente tabla:

Indicadores resultantes de las cifras de balance 2008 – 2011

Tabla 6

Perfil Financiero

Datos en miles de pesos (\$000,00)	PERFIL FINANCIERO			
	2008	2009	2010	2011
ACTIVOS	12.216.355,00	12.646.370,7	14.255.264,6	18.742.331,8
ACTIVOS OPERATIVOS	9.299.468,00	10.080.623,3	10.838.530,0	12.630.537,4
Activos OP / activos Totales	76,1%	79,7%	76,0%	67,4%
PASIVOS	7.726.898,00	9.179.554,8	11.166.913,0	15.553.473,0
pasivos / Activos Totales	63,3%	72,6%	78,3%	83,0%
pasivos / Activos Operativos	83,1%	91,1%	103,0%	123,1%
PATRIMONIO	2.884.899,00	2.507.842,7	2.495.149,1	2.927.018,5
Pasivo / Patrimonio	2,68	3,66	4,48	5,31
VENTAS	15.882.585,00	14.138.677,2	22.227.677,7	20.469.475,5
Ventas / activos Totales	1,30	1,12	1,56	1,09
Ventas / activos operativos	1,71	1,40	2,05	1,62
UTILIDAD OPERACIONAL	1.899.854,00	1.346.236,5	1.458.707,9	2.109.027,9
Utilidad Op / activos Totales	15,6%	10,6%	10,2%	11,3%
Utilidad Op / activos operativos	20,4%	13,4%	13,5%	16,7%
EBITDA	1.957.561,00	1.394.762,2	1.481.090,7	2.131.392,4
Ebitda / activos Totales	16,0%	11,0%	10,4%	11,4%
Ebitda / activos operativos	21,1%	13,8%	13,7%	16,9%

Fuente: MMGO – Plantilla Análisis Financiero, Cifras obtenidas de BTP S.A.

En el cuadro anterior observamos la situación que presenta la empresa partir de los datos y resultados obtenidos en el año 2008:

Los activos operativos participan cada vez menos respecto de los activos totales, pasando de representar 76.1% en 2008 a 67.4 en 2011, afectando como queda dicho los índices de rentabilidad operativa, calculadas con base en la utilidad operacional y el Ebitda. En el segundo caso. Pasando de 16.0% en 2008 a 11.4% en 2011, sobre los activos totales, y del 21.1% en 2008 a 16.9% en 2011, si la calculamos sobre los activos operativos.

Es importante observar y explicar posteriormente con ocasión del seguimiento requerido al presente estudio, la dinámica que muestran los pasivos comparados con los activos totales y activos operativos, ya que además de mostrar que se está en el tope de endeudamiento, con ocasión de los activos operativos, muestra una aparente desborde de la financiación debida, con la inversión operativa requerida al pasar de 91.1% en el año 2008 al 123.1% en el año 2011.

Lo anterior muestra que la empresa no ha podido superar las cifras obtenidas en 2008 y que se hace necesario profundizar en este análisis para poder verificar la autosostenibilidad de la empresa, en términos de la rentabilidad obtenida y de la potencial participación de esta en el mercado.

8.4 GUNG-HO

El Gung- Ho es una herramienta y un modelo que le sirve a la empresa, para que empiecen a cambiar sus resultados a nivel interno como externo, de acuerdo a esto pueden surgir muchas inquietudes o puede haber algunos inconvenientes entre jefes y empleados, pero inicialmente es dar a conocer la propuesta al gerente de la empresa y a su vez a los encargados de cada área, posteriormente a los empleados de la organización, es una tarea en la cual individualmente van a identificar el motivo por el cual están llevando a cabo la función que realizan y para que la hacen, apartar el dinero como factor económico y aunque es el factor más

importante para cada individuo, es poner en un contexto diferente, el para qué, el cómo y el porqué, se está realizando la labor y como se hace para llegar a tener una remuneración o de un ascenso para poder llegar a vivir mejor.

Todas estas inquietudes van a tener un impacto fuerte, porque nunca se les habían detenido a cuestionar la realización de sus actividades, siempre y generalmente se hacen porque se necesita recibir dinero por lo que se hace pero no para que fin lo realizan, esta herramienta se tendría que llevar a cabo inicialmente con el gerente y los encargos de área para que se evalúen y puedan tener la autonomía de guiar a su equipo de trabajo, es algo que lleva a cambiar la mentalidad, para muchos o para algunos será una tontería porque no le ven el interés y la dinámica que se está realizando pero que inicialmente beneficiaría a cada empleado y posteriormente al crecimiento de la empresa porque, ya se verían resultados diferentes y todos estarían alineados en un mismo objetivo, para tal caso se deben seguir las siguientes estrategias.

8.5 Propuesta de Mejoramiento al Organigrama

El motivo por el cual se plantea a la empresa una propuesta de mejora al organigrama es que esa una herramienta de control para la organización y se evidencio que las áreas estaban dispersas y no era una fuente de control, ni de organización, para tal caso se define un organigrama más completo y más entendible para todos los empleados de la empresa.

8.6 Estructura Organizacional, Evolución y Situación Deseada

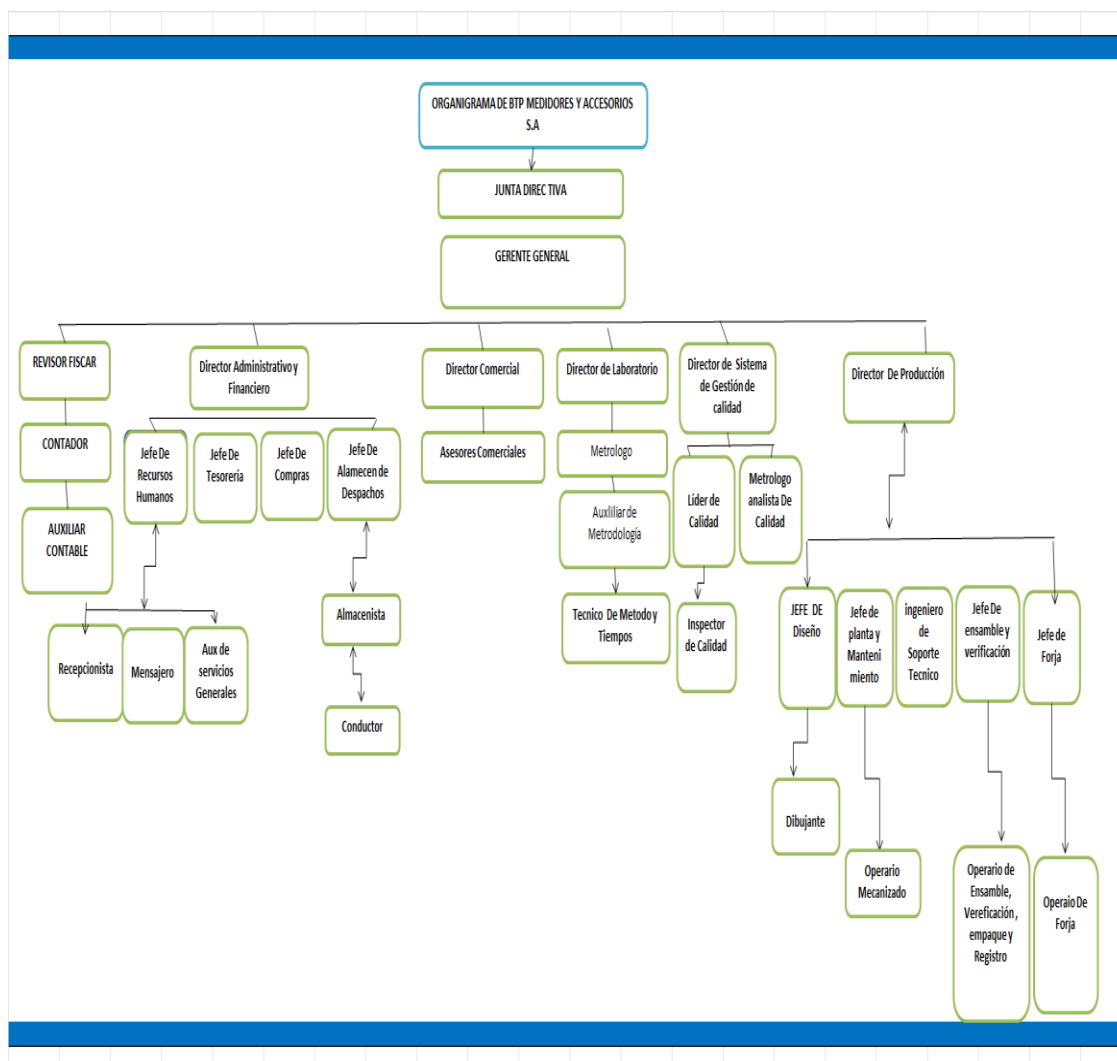


Figura 10, Organigrama de BTP Medidores y Accesorios S.A. (Diseñado por el autor)
Fuente: Documentos entregados por BTP

9. PROPUESTA Y PLAN DE COMPLEMENTACIÓN

Realizado el análisis de la aplicación del MMGO se concluyó junto con sus socios y dueño, que para iniciar un proceso de mejora de la empresa se debe efectuar un plan de acción en relación a la estructura organizacional de la empresa, Direccionamiento estratégico y análisis del entorno, por cuanto son estas áreas las que se identificaron como aquellas que requieren de mayor atención para ser desarrolladas.

En este capítulo se presenta un programa y tareas concretas que lleven a BTP Medidores y Accesorios S. A ha un crecimiento tanto interno como externo y que le asegure su permanencia en el tiempo.

9.1 ¿Cómo Desarrollar el proceso subsiguiente?

Para BTP Medidores y Accesorios S.A, el proceso a desarrollar es un plan estratégico, donde se pueda involucrar una técnica de productividad y de trabajo en equipo, para ello es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Visión Estratégica: Validar los aportes de este trabajo en lo concerniente a declaración de Visión y Misión.
2. Objetivo y Metas: Definir los objetivos que direccionen el cumplimiento de las metas, que se van a desarrollar en el plan de mejoramiento
3. Planes de acción: Establecer estrategias que lleven al cumplimiento de las metas propuestas.
4. Seguimiento: Con base en los indicadores definidos, evaluar los efectos o resultados externos. (BTP Medidores y Accesorios).

Para el desarrollo anteriormente descrito, es necesario adoptar la metodología del Balance Scorecard, donde se pueden crear estrategias que ayudan a formular indicadores adecuados para la empresa BTP Medidores, adicionalmente tener un equilibrio entre indicadores internos, con indicadores externos, en este punto solo se da la recomendación a la empresa BTP, de tomar como herramienta el BSC, para plantear indicadores que faciliten las actividades de la empresa, a continuación se presenta la propuesta que debe implementar la organización

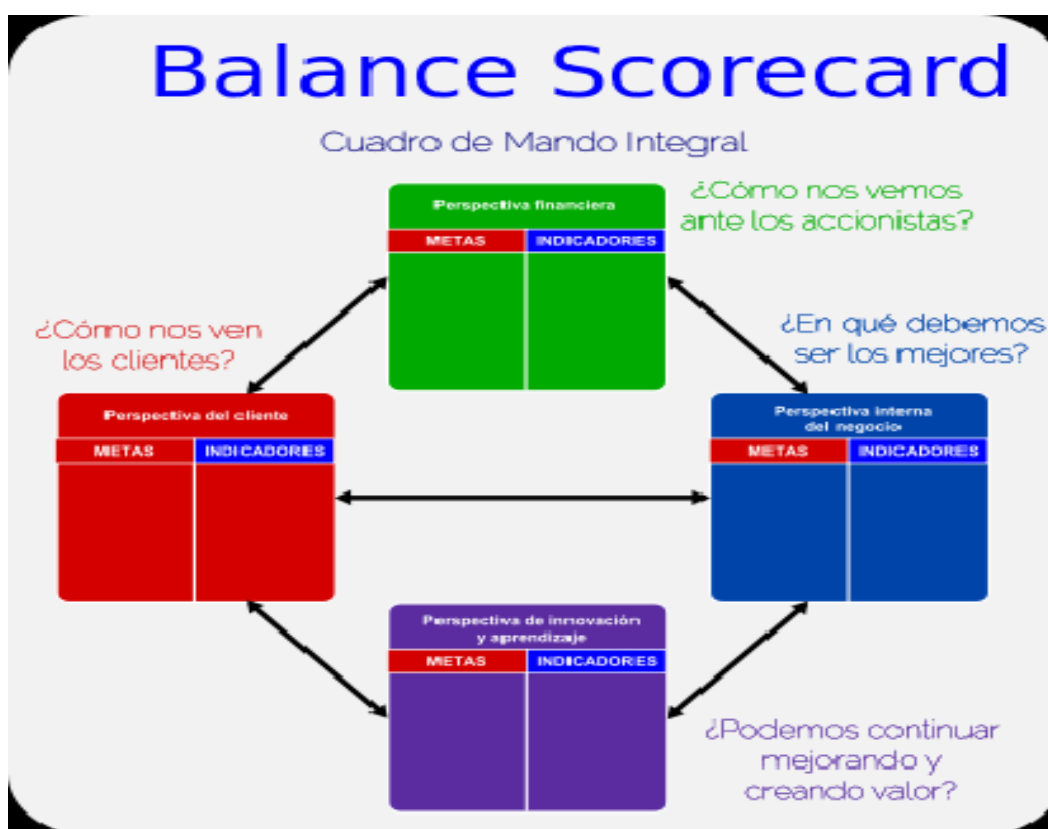


Figura 11 Balance Scorecard
Fuente: Gerencia y Negocios en Hispanoamérica

El proceso siguiente ha de ser el planteamiento de una visión estratégica en los tres componentes que permitan el cumplimiento del objetivo general propuesto en el presente trabajo

e igualmente dar respuesta a las necesidades del mercado, de los socios y de la compañía BTP Medidores y Accesorios S. A

9.2 Guía y Métodos a Aplicar

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se tendrá en cuenta una Ruta de Mejoramiento, para Direccionamiento estratégico, Estructura Organizacional y Entorno Económico, el cual pueda permitir el desempeño empresarial, ajustando y mejorando procesos

9.1 Gung-Ho, Técnica De Productividad y Trabajo en Equipo

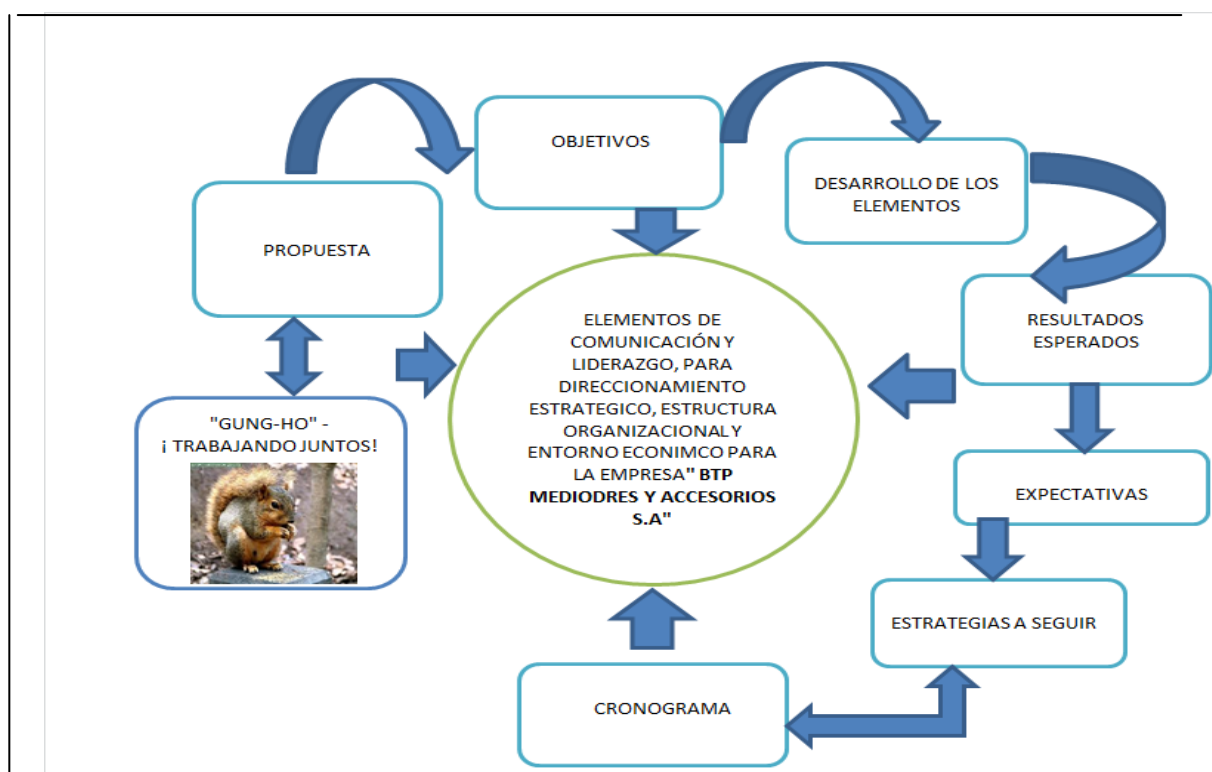


Figura 12 Técnica del Gung Ho
Fuente: Diseñado por el Autor

Desarrollo del Gung-Ho ¡TRABAJANDO JUNTOS!



“Trabajar hacia una meta compartida”

“TRABAJO QUE VALE LA PENA”

La filosofía del “Gung Ho” radica en la adquisición, motivación y promulgación de valores así como comprender ¡cuán importante es la contribución de nuestro trabajo! Disfrutándolo cada día y que este sea mejor que el anterior.

“CONTRIBUIR A MEJORAR EL MUNDO”

Es una analogía que hace referencia al espíritu de la ardilla, en donde permite comparar el ánimo, energía productiva, labor participativa y responsable para el logro de objetivos

“VALORES SIRVEN DE GUÍA PARA LOS PLANES, DECISIONES Y ACTUACIONES”

Para cumplirlas, el ser humano necesita del trabajo y de la recompensa que por su labor recibe, por lo que aporta su capacidad, habilidad y responsabilidad hacia una organización que lo motive y lo aliente hacia un beneficio. (Tomado del Ken Blanchard y Sheldon Bowles)

9.2.1 Propuesta

A través de la técnica del Gung Ho, y del desarrollo que se quiere implementar a BTP Medidores y Accesorios, es dar a conocer las pautas que puedan llevar a convertir a la

Empresa hacia un mejor camino, tanto interno como externo, pero evaluando cada una de las falencias que no permiten lograr factores de éxito, para ello es importante tener en cuenta lo siguiente.

- a) Motivación
- b) Metas establecidas
- c) Conocer y entender que la contribución del trabajo que se realiza es importante, no solo para la empresa, sino para todos los que hacen parte de ella
- d) Que los valores son los que guía las decisiones y las acciones del trabajo
- e) Que todos trabajan hacia una meta específica.

9.2.2 OBJETIVOS

- ✓ Lograr una comunicación clara y eficiente, con los miembros de la empresa y los clientes a través de un desarrollo de servicio que permita identificar el conocimiento, calidad y motivación, comprendido en trabajo.
- ✓ Establecer elementos que permitan satisfacer las necesidades tanto profesionales como personales a nivel interno y externo.
- ✓ Definir procedimientos y metas claras para ofrecer servicios que beneficien a la empresa.

9.2.3 Desarrollo de Los Elementos

El Espíritu de la Ardilla “BTP Medidores y Accesorios”

De acuerdo al espíritu de la ardilla, la meta a conseguir es que todos los empleados de la empresa tenga conocimiento de la labor que realizan, para ello es importante que cada director de área se reúna con su equipo de trabajo y establezcan parámetros como:

Se establece que hay metas que cumplir, planes y acciones que debe realizar cada empleado, pero de yendo de la mano de motivación y valores para alcanzar la meta propuesta, no solo en un área, sino en todas para alinear planes de acciones y que todo tenga un mismo objetivo en común.

Método del Castor

En cuanto al estilo del castor es diseñar metas alineadas con procedimientos claramente establecidos y estudiados por las personas que van ofrecer los servicios, también ayudara a los empleados como a los clientes a definir que se requiere para satisfacer sus necesidades, aunque BTP Medidores y Accesorios cuenta con tecnología de punta, es importante que la empresa entienda y comprenda que deben asignar tareas o labores de acuerdo a las capacidades de cada persona, que los directores de cada área los acompañen y los guíen en la labor que está ejerciendo, pero adicionalmente prestar o entregar a cada coordinador de área un compromiso de la labor que realizan, de esta forma entenderán la importancia y el compromiso que reciben y teniendo en cuenta el método anterior, trabajar unidos suma fuerzas, para lograr el objetivo, de acuerdo a una planeación, dirección, organización y control.

Es importante la confianza y la libertad que se le otorguen al empleado en los procesos ya que esto genera sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución, logrando un beneficio mutuo y una relación duradera.

Método del Ganso

Proporciona el camino para que todos se adecuen a los cambios y adaptaciones que se presentan dentro de la empresa, adicionalmente da una perspectiva de que todos saben hacia dónde van sin tener un líder o alguien que les ordene que hacer, sino lo que hay que hacer día a día con el lema de “Actuar hoy”, esta herramienta es importante y básica para llevar a cabo los objetivos como equipo y área de trabajo con el fin de dar un excelente servicio, generando energía positiva para establecer confianza y un vínculo que se forma a través de un buen líder que guía y apoya complementado con esto, un elemento de liderazgo.

Resultado Esperados

Poder a través de este método del Gung-Ho, establecer parámetros que garanticen mejores resultados en cuanto a Direccionamiento estratégico, para poder establecer indicadores de gestión y planeación, evaluaciones de estrategias que permitan ajustar conforme a los requerimientos del mercado, teniendo en cuenta proveedores, competidores y distribuidores, adicionalmente mostrar resultandos tangibles que hacen parte de las competencias personales en cuanto a los valores corporativos, promover factores de motivación a los miembros de la empresa y proyectar un sistema de finalidades para llevar a cabo la información de los resultados que realizan.

9.2.4 Expectativas

Para poder desarrollar el método del Gung Ho, dentro de la empresa de BTP Medidores, como expectativa es poder ayudar en este proceso, como consultora y proporcionándoles las herramientas necesarias para poner en marcha esta metodología con el fin de que se puedan desarrollar procesos internos con cada área de la empresa, inicialmente con el gerente ya que

tiene muy arraigado su liderazgo, hacer el ver que el método Gung Ho, ¡es un trabajo de todos! Que la duración de este proceso sería de 6 meses a 1 año, que durante el ese periodo todos los empleados de la empresa, incluyéndolo a él, estarían en la disposición de asumir la responsabilidad y reto para ser una empresa líder, para tal caso se va llevar a cabo lo siguiente:

9.3 ESTRATEGIAS A SEGUIR:

9.3.1 CAPACITACIÓN

Proporcionar a los empleados capacitación, en temas relacionados con los productos que ofrece la empresa, es importante que cada uno de ellos identifique el negocio de la empresa, con ello van a saber porque es importante la labor que realizan, no solo para la organización, si no para ellos mismos, de esa forma van a tener un sentido de pertenencia, y las labores que van a realizar tienen un significado mayor

9.3.2 LIDERAZGO

Que cada director o jefe de área, establezca con el equipo de trabajo, reuniones donde se lleven a cabo motivaciones que resalten la labor que desempeña cada persona a su cargo, de esta forma obtendrá mejores resultados, adicionalmente cada jefe de área puede dar a cargo una determinada tarea para que esta a la vez lidere un proyecto o tarea asignada, de esta forma todos tengan la responsabilidad de tener liderazgo y responsabilidades.

9.3.3 ORDEN

Llevar a cabo las diferentes actividades, requiere de tiempo y de organización, sin afectar la productividad y las labores diarias que realiza la empresa, por tal motivo es adecuar y

establecer horarios para poder organizar a los empleados y hacer conocer a la empresa que es otra labor diaria que piensa en ellos y que se necesita de toda la colaboración pertinente para que se llegue a un buen resultado.

9.3.4 DISPOSICIÓN

Es importante aclarar que el método Gung Ho, para poder llevarlo a cabo y que se obtengan los resultados esperados, es que todos hablen el mismo idioma, donde todos estén dispuestos a colaborar y a tener la mejor aptitud durante este proceso, es claro que la primera reacción es tomar una posición reactiva a un nuevo proceso, pero también es claro que hay que conocer y poner de toda la disposición para entender nuevos cambios que favorezcan a la empresa.

9.3.5 RAPIDEZ:

Inicialmente es un proceso que va a empezar con lentitud, puesto que hay que cambiar la mentalidad del Gerente, Directores o Jefes de áreas y a los empleados, ya que tienen arraigos al trabajo fuertes, donde entraran en conflictos con ellos mismo o les va a parecer que la metodología que se va implementar es un total absurdo porque pueden creer que algo así no existe, la idea de todo esto, es que se presente estas cosas, porque no tendría sentido la metodología sería algo del común, que todos aplican pero no funciona, de esta forma, el comienzo de esta actividad va hacer lenta, pero cuando todos empiecen a entender la dinámica del proceso, podrán llevar a cabo con mayor rapidez el proceso y entenderán que trabajar en equipo y juntos, puede llegar a obtener los mejores resultados a nivel personal, laboral y profesional con respecto a cada área o cargo que realicen.

9.3.6 COORDINACIÓN

Para que las áreas no tomen un rumbo diferente es importante que todas estén alineadas hacia el mismo fin, de esta forma van a entender que no son áreas aisladas, con esta metodología se pretenden que todas conozcan lo de todas y que se han solo una organización, así mismo todas las áreas va a conocer lo realizan, sin ocultar nada a las demás ya que solo es una empresa, no varias.

9.3.7 RESULTADOS ESPERADOS

Con la metodología se pretende que tenga mejores resultados a nivel interno, pero absolutamente que se vean reflejados a nivel externo, ya que la organización y el significado de lo que la empresa quiere obtener es el resultado de que se llevó a cabo una buena metodología.

9.4 CUADRO DE MANDO

ACCIÓN	OBJETIVO	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUTADO	INDICADOR	BENEFICIO
Capacitación en los productos	Conocer y aprender para que son los productos que se producen	Conseguir que el personal de la empresa este capacitado en temas de productos, por lo menos un 80%	Capacitadores externos	6 meses	Numero de capacitaciones/ total de empleados	Aumento en la producción en un 2%
Reuniones Motivacionales	Llevar a cabo reuniones donde se realicen actividades diferentes a las laborales para crear espacios de espacimient	Establecer la participación de todo el equipo de trabajo para llegar a mejores resultados	Jefes de área	3 reuniones Unicas durante los 6 meses, para no afectar la dinámica de la empresa	Número de reuniones/ Número de empleados	Reducción del costo de venta del 1% productos defectuosos
Adecuar y establecer horarios	Establecer horarios para realizar el proyecto	Organizar a todos los empleados y comprometerlos para que se ajusten a nuevas actividades dentro de la labor diaria que realizan	Recursos Humanos	1 mes		Generación de mayor productividad reducir el daño en los tiempos de respuesta en 2%
Sentido de pertenencia a la empresa	Que todos los empleados de la organización entienda la misión y la visión de la compañía para saber hacia donde quieren llegar	Promular por medio de carteleras la misión y visión de la empresa, en sitios estrategicos donde todos tengan mejor acceso a la información	Recursos Humanos	1 semana	Nivel de desarrollo de las carteleras/ los días contado desde el inicio	Aumentar un 0.5% en productividad y reducir el costo de venta
Evaluaciones de desempeño	Desarrollar indicadores de gestión para toda la empresa	Medir a los empleados en los conocimientos adquiridos	Jefes de área	2 meses	Número de indicadores propuestos/ Número de indicadores desarrollados	Reducir costo de ventas en 1%
Creación de incentivos para los empleados a cumplir con los objetivos propuestos	Reconocimiento por la labor que se realiza	Conseguir que todos tenga una meta definida y dispuesta a cumplir	Recursos Humanos	2 mes		Mantener un control de la empresa y con personas comprometidas de realizar bien la labor asignada
Reuniones para seguimiento	Tener un control de las actividades que se realizan	Cumplir con las actividades que se desarrollen durante el proceso	Jefes de área	6 meses		Mayor producción de venta

Figura 13: Cuadro de mando Fuente: Diseñado por el Auto

En la figura 13 se muestra el desarrollo y la técnica de Gung Ho a través, de una acción, un objetivo, una meta, un responsable, un tiempo, indicador y un beneficio, donde existen

compromisos a 6 meses, donde el gerente de la empresa BTP Medidores, pueda tener más claro el desarrollo que se va implementar durante este proceso, para ello también es importante tener en cuenta una ruta de mejora que se presenta a continuación:

En la figura 14, se evidencia que con actividades claras, se define un tiempo para realizar dichas acciones, se da un peso, porcentaje y una prioridad a cada una de ellas para determinar la importancia que tienen dentro del proyecto, específicamente la prioridad (3) es menos importante y (4) es muy importante, el peso se obtiene de acuerdo a la importancia de la actividad y como esa influye más dentro del proceso, finalmente debe sumar un 100% donde determina la evaluación de todas las actividades en la cual no deben superar el 100%, al final la ponderación es del 3.54 que significa que la empresa, de acuerdo al desarrollo de la ruta de mejora va a mejorar sus indicadores y que las áreas que tienen dificultades, van a ir optimizando los recursos que tienen y alineándose a lo que requiere la empresa.

Ruta de Mejora : Direccionamiento Estratégico

VARIABLES	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	PESO	PODERACIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN	LIDER DEL PROYECTO
PLANEACIÓN	Estimular la participación, innovación y creatividad en caminata a la planeación	3	10%	0.3	3 meses	Jefes de Área
	Indicadores para evaluar la planeación	4	12%	0.48	6 meses	Jefes de Área
	Sistema de información para la planeación	3	9%	0.27	6 meses	Jefes de Área
SUBTOTAL DE PLANEACIÓN			31%	1.05		
SISTEMA DE FINALIDADES	Estructurar una Misión y Visión basadas en un estudio interno y externo de la organización	4	11%	0.44	2 meses	Recursos Humanos
	Capacitación a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos	3	10%	0.3	4 meses	Recursos Humanos y Jefes de área
	Gestión de conocimiento	3	9%	0.27	4 meses	Recursos Humanos
SUBTOTAL DE SISTMA DE FINAL			30%	1.01		
VALORES CORPORATIVOS	Promulgación de valores corporativos y cumplimiento de los valores, factor de motivación para los empleados	4	11%	0.44	6 meses	Gerente, Jefes de área y Recursos humanos
	Sistema de información de evaluación de valores, donde se proyecten a los empleados	4	10%	0.4	2 meses	Gerente, Jefes de área y Recursos humanos
SUBTOTAL DE VALORES CORPORATVOS			21%	0.84		
ESTRATEGIAS	Evaluar permanentemente estragias de integración con proveedores, competidores y distribuidores	3	8%	0.24	3 meses	Gerente y Jefes de Área
	Indicadores para medir las estrategias para evaluar el alcance y la efectividad	4	10%	0.4	6 meses	Gerente y Jefes de Área
SUMA TOTAL			100%	3.54		

Figura 14: Ruta de Mejora

Fuente: Diseñado por el Autor

CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Actividades a realizar	Prioridad	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-15
Estimular la participación, innovación y creatividad en caminata a la planeación	3	■	■	■									
Crear indicadores de desempeño y de Planeación	4		■	■	■	■	■	■					
Sistema de información para la planeación	3	■	■	■	■	■	■						
Estructurar una Misión y Visión basadas en un estudio interno y externo de la organización	4	■	■										
Capacitación a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos	3		■	■	■	■							
Gestión de conocimiento	3			■	■	■	■						
Promulgación de valores corporativos y cumplimiento de los valores, factor de motivación para los empleados	4			■	■	■	■	■	■				
Sistema de información de evaluación de valores, donde se proyecten a los empleados	4	■	■										
Evaluar permanentemente estrategias de integración con proveedores, competidores y distribuidores	3	■	■	■									
Indicadores para medir las estrategias para evaluar el alcance y la efectividad	4			■	■	■	■	■	■	■			

Figura 15. Cronograma de actividades
Fuente: Diseñado por el Autor

El cronograma es parte fundamental, de las estrategias anteriormente descritas, ya que a través de actividades puntuales, se da una visión clara de lo que se busca con la metodología del Gung Ho, por tal razón en el cronograma se especifica los meses en la cual se va a llevar a cabo cada actividad, la duración y prolongación de la actividad depende de cómo asimilen la implementación, así mismo se hacen reuniones de seguimiento para fortalecer y resolver inquietudes, para que no se quede estancada la actividad y pueda seguir su curso, según lo programado, adicionalmente mensualmente se va a plantear reconocimientos o motivaciones a los empleados para que vivan con pertenencia lo que hacen cada día, los resultado esperado es obtener un mayor compromiso de cada empleado de la organización y que estos resultados se vean en mejores cifras del negocio, ya que todos trabajan para obtener un beneficio en común, finalmente se hace una evaluación final y unas conclusiones para determinar el resultado del proyecto.

Tabla 5:
PRESUPUESTO

ACCIÓN	DETALLE	COSTOS						
		Ud	Recurso	Horas Requeridas	Grupos Establecidos	Costo Hora Hombre	Precios unidad	TOTAL
Capacitación en los productos	Consultoría	1	Consultor Externo	20		100,000.0		2,000,000.0
		2	Consultores Internos	100		32,000.0		3,200,000.0
	Alimentos	200	Refrigerios		10		3,500.0	700,000.0
	Costo oportunidad		Desplazamiento actividad			20,000.0		2,400,000.0
	Total Acción 1							
Reuniones Motivacionales	Consultoría	1	Consultor Coach	3		900,000.0		2,700,000.0
	Papelería	200	Agendas		14		3,000.0	600,000.0
	Total Acción 2							
Adecuar y establecer horarios	Recursos Humanos	1	Auxiliar de Recursos Humanos	20		16,500.0		330,000.0
	Total Acción 3							
Sentido de pertenencia a la empresa	Recursos Humanos		Auxiliar de Recursos Humanos	30		16,500.0		495000
	Papelería		Carteleras		5		100,000.0	500000
	Total Acción 4							
Evaluaciones de desempeño	Departamento Administrativo	3	Jefes de área	80	2	18,870.0		3,019,200.0
	Papelería	200	Formularios de evaluación				100.0	20,000.0
	Total Acción 5							
Creación de incentivos para los empleados a cumplir con los objetivos propuestos	Recursos Humanos	1	Incentivos				10,000,000.0	10,000,000.0
	Recursos Humanos	200	Comunicaciones Escritas				200.0	40,000.0
	Total Acción 6							
Reuniones para seguimiento	Departamento Administrativo	3	Jefes de área	120	3	18,870.0		6,793,200.0
	Alimentos	14			\$10		3,500.0	49,000.0
	Total Acción 7							
TOTAL PRESUPUESTO								32,841,400.0

Fuente: Diseñado por el autor

Finalmente en la tabla 5, se especifica el costo y el presupuesto final que la empresa, que tendría durante los 6 meses, de acuerdo a este presupuesto es que la empresa tenga conocimiento que es una inversión que ayuda a dar crecimiento y mejorar las áreas que tienen deficiencias, con este desarrollo, se pretende que la empresa crezca en 5% en todas sus actividades, pero especialmente en la producción y en el área de ventas, que en consecuencia con la técnica del Gung Ho, todos los empleados de la organización hablen un mismo idioma y tenga un objetivo claro y alienado con lo que la empresa quiere llegar a ser.

10. Conclusiones

Como resultado a la investigación realizada a la empresa BTP Medidores y Accesorios S. A, se concluye que a través de la matriz MMGO, se obtuvieron resultados que ayudaron a identificar las falencias en tres áreas específicas: Direccionamiento Estratégico, Estructura Organizacional y Análisis del Entorno, para lo cual se obtuvo que de los tres componentes, se trabajó en Direccionamiento Estratégico que es el que lleva a que los demás componentes cambien y tenga una mejor calificación, también es importante concluir que a través de la técnica del Gung Ho, combinado con el Balanced Scorecard se pudo medir y obtener acciones específicas, objetivos y metas a cumplir en un determinado periodo, para de esa forma evaluar y dar seguimiento a los procesos puntualmente establecidos y finalmente dar un presupuesto real de lo que le llevaría a la empresa BTP Medidores y Accesorios, obtener dichos resultados con un presupuesto acorde a sus necesidades.

11. Recomendaciones

Al hacer el análisis de toda la empresa BTP Medidores y Accesorios S. A, como recomendación se sugiere hacer ajustes al organigrama, en donde sea funcional y donde las áreas vayan alineadas al esquema de la empresa, para que todos los empleados puedan hacer consultas y tener una mejor visión de lo que la empresa quiere llegar a tener a mediano, corto y largo plazo, también se recomienda realizar un Balancead Scaredcard, para dar seguimiento y control de las tareas asignadas, para que de esta forma se pueda planear, organizar, dirigir y controlar y tener estrategias y herramientas para llevar un plan estratégico dentro de la organización, finalmente llevar a la practica la técnica del Gung Ho, para establecer compromisos que direccionen con un fin específico a la empresa, donde todos conozcan la labor que realizan tanto interna como externa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Pérez, R., Nieto P, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas,H., y otros. (Agosto 2009). *MMGO Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*. Bogotá: Vicerrectoría de Investigación.
- Mesa sectorial metalmecánica SENA. (2002). *Caracterización ocupacional del sector metalmecánico*. Tomado de revista nuevamineria/2012/09/04/sector-metalurgico-metalmecanico-anota-su-primera-caida-desde-octubre-de-2010
- Estrategy tecnología idcmi administrativa. (2012). *Gung Ho. técnica para estimular el entusiasmo y desempeño recuperado de <http://www.xtrategy.com.mx/index.php/81-dehumano-dehumano/92-gung-ho-tecnica-para-estimular-el-entusiasmo-y-desempeno>*
- Champan, Alan. (2004). Análisis de matriz DOFA. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- Deguate.com. (2011). El modelo de las 5 fuerzas de Porter recuperado de <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.US7KaKJkqm8>
- Planest.wordpress. (2009). Matriz EFE, EFI recuperado de <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>
- Ministerio de la producción del Perú. (2007). Metodología para el desarrollo de cadenas productivas tomado de <http://www.cadenasproductivas.org.pe>
- DANE. Comportamiento de la economía colombiana durante el segundo trimestre del 2012

(2012). Tomado

de

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Itrim12.pdf.

Oficina para el aprovechamiento del TLC con EE.UU. (2012). Aprovechamiento del TLC con

EE.UU metalmecánica y maquinaria. Tomado de

http://www.aprovechamientotlc.com/media/3287721/tlc_sectorial_metalmecanica.pdf

Jiménez Archila, Andrés. (2010). Situación actual de la industria metalmecánica antes de los

TLC. Tomado de revista Portafolio, 2009 metalmecánica

Dataifx.com. (2012) Sector metalúrgico decrece 0.3%, año corrido 2012. Tomado de

<http://www.dataifx.com/noticias/sector-metalurgico-decrece-03-o-corrido-2012>

Perú21.pe. (2013) exportación de sector metalmecánico aumentaron 12% durante 2012. Tomado

de <http://peru21.pe/economia/exportaciones-sector-metalmecanico-aumentaron-12-durante-2012-2118907>.

Arvizu, Jesús (2012), Feria Hannover messe – metalmecánica. Tomado de

<http://www.alinvest4.eu/attachments/2012%20Feria%20Hannover-Metalmecanica.pdf>

Ministerio de comercio industria y turismo de Colombia. (2012) Acuerdos comerciales y de

inversión. Tomado de <http://www.tlc.gov.co/>.

ANDI. (2012). Colombia: balance 2012 y perspectivas 2013. Tomado de Banco de la republica

2011.

Centro internacional de capacitación y soporte. (2010). Método de priorización de variables

basado en matrices. Tomado de

[http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/REFLEXIONES/METODOPARAPO
NDERARGEYT\(conf\).pdf](http://www.planificacion.upla.edu.pe/portal/images/REFLEXIONES/METODOPARAPO
NDERARGEYT(conf).pdf).

Noriega, Carmina. (2012). Gung Ho. Presentación dirección, liderazgo y comunicación. Tomado

de <http://prezi.com/ahyedgqpc79n/gung-ho-american-express>.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CAROLINA PRIETO GARCIA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 896 122

Nombre Completo CAROLINA PRIETO GARCIA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 896 122

Nombre Completo CAROLINA PRIETO GARCIA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 896 122

Nombre Completo CAROLINA PRIETO GARCIA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52 896 122

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE MEJORAMIENTO A LA EMPRESA BTP MEJORES Y ACCESORIOS SA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>CAROLINA PRIETO G</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Carolina Prieto Garcia</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52 896122</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CIE</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 23/07/2013