

**MODELO DE MODERNIZACION BASADA EN EL DIAGNOSTICO DE MMGO PARA
HERGO**



**RESPONSABLE ACADÉMICO
NELSON ANTONIO MORENO**

**RESPONSABLE DEL PROYECTO
TATIANA NAFFAH RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS Y CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D. C.
2012**

TABLA DE CONTENIDO

CONTENIDO DE TABLAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
PARTE I	9
INTRODUCCIÓN	9
1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	10
1.1. PROBLEMÁTICA.....	10
1.2. SITUACIÓN DESEADA	12
2. OBJETIVOS	12
2.1. OBJETIVOS GENERALES.....	12
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. MARCO DE REFERENCIA	13
3.1. CONTEXTO GENERAL.....	13
3.2. ANALISIS DEL SECTOR.....	17
3.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	21
3.3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	21
3.3.2. PRODUCTOS DE LA EMPRESA.....	22
PARTE II	23
4. MARCO METODOLOGICO	23
4.1. MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)	24
4.1.1. COMPONENTES DE LA MATRIZ MMGO.....	25
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	25
4.2.1. BALANCED SCORE CARD	25
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	27
4.3.1. GREAT PLACE TO WORK	27
4.4. ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA	29
4.4.1. MARKETING MIX.....	29
5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	30

5.1. RECOLECCIÓN DE DATOS	30
5.2. INFORME INTEGRAL	31
5.2.1. FORTALEZAS.....	34
5.2.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA	35
5.2.3. RECOMENDACIONES	36
5.2.3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:	36
5.2.3.2. CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
5.2.3.3. GESTIÓN DE MERCADEO	37
PARTE III.....	39
6. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORMIENTO.....	39
6.2. DOFA.....	40
6.3. ESTRATEGIA DE FINALIDADES	41
6.3.1. MISION	41
6.3.2. VISION	41
6.4. VALORES CORPORATIVOS	42
6.5. LINEA DE NEGOCIO	42
6.6. CADENA DE VALOR.....	43
6.7. MAPA ESTRATEGICO	45
6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	47
6.8.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	47
6.8.2. PERSPETIVA CLIENTES.....	49
6.8.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	51
6.8.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	53
6.9. CONCLUSIONES.....	54
7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE MERCADEO.	56
7.1. ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA.....	56
7.1.1. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	56
7.2. ANALISIS DE LAS “4PS” DEL MARKETING	61
7.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	65
7.3.1. TECNOEMBALAJES LTDA.....	65
7.3.2. PRODUCTOS DE TECNOEMBALAJES LTDA.....	67
7.3.3. MAQUITEC ANDINA S.A.	67

7.3.4. PRODUCTOS DE MAQUITEC ANDINA S.A.....	69
7.3.5. INDUSTRIAS OVELMA	69
7.3.6. PRODUCTOS DE INDUSTRIAS OVELMA.....	71
7.4. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	72
7.5. ANALISIS DE LA DEMANDA.....	73
7.5.1. ALGUNOS DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	73
7.6. PARTICIPACIÓN DE CLIENTES DE HERGO.....	75
7.7. FRECUENCIA DE COMPRA DE CLIENTES HERGO.....	76
7.8. ESTRATIFICACIÓN.....	77
7.9. CANTIDAD DE PEDIDOS POR CLIENTE.....	78
7.10. CRECIMIENTO EN VENTAS DE HERGO.....	78
7.10.1. CRECIMIENTO EN VENTAS DE LA COMPETENCIA (OVELMA) Y DE LA INDUSTRIA.....	79
7.11. CONCLUSIONES.....	80
7.12. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE MERCADEO	84
7.12.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN CHILE, PARA APROPIARSE DE UNA PARTE DE ESTE NUEVO SEGMENTO DE MERCADO.	84
7.12.2. FORTALECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES A ECUADOR.....	88
7.12.3. ESTABLECER ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES POTENCIALES PARA SU FIDELIZACIÓN.	88
7.12.4. AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE HERGO.....	89
8. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
8.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME	89
8.2. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PRIMERA IMPRESIÓN EN HERGO	94
8.3. ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK.	96
8.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	100
8.4.1. REALIZAR APROXIMADAMENTE 2 CAPACITACIONES EN EL AÑO PARA LOS EMPLEADOS.....	100
8.4.2. REALIZAR 2 ACTIVIDADES EXTRA LABORALES MENSUALES.	101

8.4.3. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO POR LOGROS E INCENTIVOS POR ALCANCE DE METAS.....	101
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
9.1. CONCLUSIONES.....	102
9.2. RECOMENDACIONES	103
ANEXOS	104
ANEXO 1: DEFINICION DE LA SIGLA CUCI.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105

CONTENIDO DE GRAFICAS

GRÁFICA 1: AREAS DE INTERVENCIÓN.....	11
GRÁFICA 2: PARQUE EMPRESARIAL EN COLOMBIA.....	15
GRÁFICA 3: SECTORES DE LAS PYMES EN COLOMBIA.....	15
GRÁFICA 4: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES POR CIUDADES.....	16
GRÁFICA 5: VALORES ABSOLUTOS TOTAL INDUSTRIA METALMECANICA NACIONAL.....	18
GRÁFICA 6: RENTABILIDAD SOBRE VENTAS Y RENTABILIDAD OPERATIVA DEL SECTOR METALMECANICO.....	19
GRÁFICA 7: ESTRUCTURA SIMPLIFICADA DE LA INDUSTRIA METALMECANICA.....	20
GRÁFICA 8: BALANCED SCORECARD.....	27
GRÁFICA 9: GREAT PLACE TO WORK.....	28
GRÁFICA 10: MARKETING MIX.....	30
GRÁFICA 11: INFORME INTEGRAL.....	31
GRÁFICA 12: CADENA DE VALOR.....	44
GRÁFICA 13: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	56
GRÁFICA 14: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.....	72
GRÁFICA 15: PRINCIPALES CLIENTES DE HERGO.....	76
GRÁFICA 16: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON LA CUCI.....	85
GRÁFICA 17: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON EL CIU.....	86
GRÁFICA 18: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS POR PAIS DE ORIGEN.....	87
GRÁFICA 19: RESULTADOS DE UN BUEN CLIMA LABORAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICA 20: CALIDAD DE TRABAJO.....	92
GRÁFICA 21: INVERSION DE LAS EMPRESAS EN RECURSOS HUMANOS A NIVEL MUNDIAL.....	93
GRÁFICA 22: ¿QUE QUIEREN LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS?.....	94
GRÁFICA 23: MODELO DEL GREAT PLACE TO WORK.....	96
GRÁFICA 24: ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK TRUST INDEX.....	98
GRÁFICA 25: CAMARADERÍA DE HERGO.....	100
GRÁFICA 26: ORGULLO DE HERGO.....	100

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1: METODOLOGÍAS PARA LA SITUACIÓN DESEADA.....	23
TABLA 2: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	32
TABLA 3: OPORTUNIDADES DE MEJORA.	36
TABLA 4: CLASIFICACIÓN EN ESTADIOS.....	38
TABLA 5: TECNOEMBALAJES LTDA.....	66
TABLA 6: MAQUITEC ANDINA S.A.	68
TABLA 7: INDUSTRIAS OLVELMA	70
TABLA 8: FRECUENCIA DE COMPRA.....	77
TABLA 9: ESTRATIFICACIÓN DE CLIENTES.	77
TABLA 10: VENTAS DE HERGO.	78
TABLA 11: CRECIMIENTO EN VENTAS DE OVELMA.....	79
TABLA 12: CRECIMIENTO EN VENTAS DE LA INDUSTRIA.....	79

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo de Grado se implementará el modelo de modernización de gestión organizacional – MMGO. A la empresa HERGO perteneciente al sector de industria metalmecánica, la cual se enfoca en la fabricación de maquinaria especializada para empaques, envases y embalaje de todo tipo de productos.

El desarrollo de este trabajo de grado se basa en identificar y evaluar las partes críticas de la empresa en cuestión y así mismo plantear soluciones bien estructuradas, rápidas y efectivas; analizando constantemente las debilidades y finalmente brindarle un mejoramiento en todas las áreas de la empresa; dando así un resultado más óptimo. Además se plantea la posibilidad de estructurar la empresa de manera que se creen nuevas estrategias que hagan de la empresa, una empresa exitosa.

En la primer parte se presenta la descripción de la empresa HERGO; dando lugar a su posición frente al sector y la competencia. En la segunda parte se aplica el modelo MMGO, desarrollando un análisis de los resultados obtenidos, en donde se muestra el desarrollo, análisis y recomendaciones de la Matriz MMGO.

Finalmente se propone la ruta de cambio enfocada a fortalecer las áreas de: Mercadeo, Direccionamiento estratégico y Cultura Organizacional. Seguido de ello se presenta la identificación del problema, en donde se hace referencia a las partes más críticas con la calificación más baja; las cuales son los componentes anteriormente nombrados. Después de esto se identificaran los objetivos generales y específicos de realizar la matriz en la empresa con el fin de presentar los logros a través del proceso realizado; después de ello se evidencia la metodología que se va a implementar para combatir las fallas que está presentando según el diagnostico evidenciado en *HERGO*; allí se describen cada una de las herramientas en las cuales se va a basar la estrategia de ruta de mejoramiento; tales como Balanced ScoreCard, Great Place to Work y Modelo de Oferta y Demanda.

Más que nada es necesario que la empresa implemente estas estrategias para tener una ventaja competitiva y una mejor participación en el mercado; el objetivo de que la empresa

utilice esta metodología es reconocer la situación actual para tomar alerta temprana de las áreas críticas que presenta y evidenciar resultados óptimos y eficaces.

PARTE I

INTRODUCCIÓN

En primera estancia, se me ha dado el beneficio y la oportunidad de realizar el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la gestión organizacional) en la empresa *HERGO*, la cual es una empresa que se dedica a la fabricación de maquinaria especializada para empaque, envase y embalaje de todo tipo de productos; el desarrollo de este diagnóstico se presenta cuando la empresa me abre las puertas para poder recopilar datos e información histórica y actual para hacer una relación entre el pasado y el futuro e identificar la situación actual de la empresa; y así proponer nuevas y eficaces estrategias para enfrentar las principales problemáticas de la empresa en cuestión.

El objetivo de este estudio es que *HERGO*, sea una empresa más rentable, eficaz en sus procesos internos y eficaces con los grupos externos de la empresa.

Según el resultado final del modelo MMGO, se muestran ciertas falencias que se deben saber tratar y analizar para así combatir las con un plan de acción efectivo en donde se traten las más bajas calificaciones, como; Dirección Estratégica, Estructura y Cultura organizacional y finalmente unas pequeñas mejoras en Gestión de Mercadeo.

En el transcurso de la investigación y análisis del diagnóstico de la matriz, se identificaron múltiples conceptos, los cuales se lograron abarcar de manera uniforme arrojando como resultados diferentes propuestas de organización para suplir la necesidad de la empresa, la cual es mejorar a corto, mediano y largo plazo y crecer de forma que sea una de las empresas líderes en el sector, generando la oportunidad de asociarse con diferentes empresas para aumentar su nivel de crecimiento.

Finalmente el objetivo principal de este modelo de mejoramiento es direccionar a la empresa por el camino del éxito, integrando las diferentes estrategias para lograr alcanzar una

ventaja competitiva con los grupos internos y los grupos externos de la empresa en cuestión.

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

1.1. PROBLEMÁTICA

HERGO, es una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria especializada para empaque, envase y embalaje de todo tipo de productos, llevan aproximadamente 49 años en esta industria y se evidencia que cada vez se expanden más, logrando exportaciones a países con economías muy importantes como lo es EE.UU, Venezuela, Ecuador y Perú, en donde han tenido gran participación y acogida; no solo han tenido éxito en estas áreas, si no también han tenido falencias en aspectos importantes de la empresa, a los cuales no se les ha establecido un plan de acción que combata estas grandes problemáticas para tener un mejor desarrollo a nivel interno y a nivel externo; estableciendo estrategias que fortalezcan a la empresa en todo sentido.

Por obvias razones la empresa de hoy en día busca expandirse de manera que crezcan sus clientes, su nivel de ventas, su reconocimiento y su posicionamiento, para brindar así bienes finales de excelente calidad y así sus principales clientes reconozcan que es una empresa dedicada a brindar el mejor servicio con el mejor producto.

La empresa cada día está buscando acoger mas regiones a nivel nacional e internacional, con el objetivo de que la empresa obtenga una mayor participación en otras partes del país, pero lo que la empresa no está implementando son verdaderas estrategias que hagan que cumpla sus compromisos u objetivos trazados por la organización. La empresa no ha ejecutado estrategias de integración en donde se involucre con los proveedores, competidores, distribuidores y finalmente los clientes, lo que hace que no se puedan tomar decisiones acertadas y congruentes con las metas propuestas por HERGO.

Los principales aspectos a trabajar son:

- ❖ **Direccionamiento Estratégico;** ya que no tienen establecido un plan de acción que permita gestionar las estrategias desarrolladas y por desarrollar mediante indicadores de planeación, para evidenciar un buen desarrollo dentro y fuera de la empresa.
- ❖ **Cultura Organizacional;** ya que la empresa no está involucrando de manera formal a los empleados en proyectos y actividades laborales y las decisiones son solo tomadas por la gerente. Aparte de ello la empresa se encuentra en un nivel bajo en cuanto a desarrollo y reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ **Gestión de Mercadeo;** ya que la empresa no está implementando estrategias en donde se adelanten a las necesidades de los clientes, proyectando una oferta y demanda.

GRÁFICA 1: AREAS DE INTERVENCIÓN



(Propia.)

1.2. SITUACIÓN DESEADA

Después de analizar e identificar cada uno de los aspectos críticos actuales de la compañía; la situación deseada sería la siguiente:

- ❖ Incrementar los ingresos por medio de un crecimiento en ventas con productos innovadores y con altos estándares de calidad; fortaleciendo y multiplicando las mejoras de los productos actuales y nuevos.
- ❖ Fortalecer la cultura y estructura organizacional por medio de la satisfacción del cliente interno y promoviendo la alineación del empleado con la misión, visión y estrategia de la empresa para finalmente aumentar su productividad y mejorar los procesos internos formales.
- ❖ Imponer el crecimiento de la empresa mediante la creación de nuevos productos y la apertura de nuevos mercados para exportar; mediante un análisis de oferta y demanda
- ❖ Contar con indicadores de gestión que le permita a la empresa basarse y apoyarse en estos, e identificar las decisiones más precisas para las situaciones que se le presenten a *HERGO* y tener un excelente proceso de direccionamiento estratégico.
- ❖ Finalmente; lograr que *HERGO* sobresalga como una empresa líder en la industria metalmecánica, implementando alianzas estratégicas que permitan que la empresa aumente sus utilidades y pueda ser sostenible en el tiempo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS GENERALES

Desarrollar un plan de mejoramiento para la empresa industrias metalmecánicas Gómez Vidal Hergo; enfocado a mejorar las áreas de Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional y Mercadeo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Diseñar el plan de Direccionamiento estratégico por medio de la aplicación del modelo Balanced ScoreCard, en donde se definan los objetivos a corto mediano y largo plazo para la empresa.
- ❖ Desarrollar un análisis de la oferta y la demanda de la empresa donde se pueda evidenciar las diferentes oportunidades nacionales e internacionales.
- ❖ Desarrollar un análisis de la Cultura Organizacional de la empresa en donde se implementen estrategias que permitan alinear al empleado con los objetivos de HERGO, por medio de la metodología GPW (Great Place To work)

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. CONTEXTO GENERAL

En Colombia hay una realidad que no se puede ocultar y es la del gran aporte a la economía del país por parte de las pyme y las microempresas en Colombia; ya que recientemente se ha dado a conocer al país y al mundo el desarrollo económico que ha tenido Colombia por la gran capacidad que han tenido estos empresarios en demostrar que sus empresas pueden hacer de esta economía emergente un gran potencial a nivel mundial.

Se logra identificar el despegue y progreso que ha tenido América Latina frente a Europa y Estados Unidos, donde se puede comparar el optimismo y emprendimiento de los latinoamericanos para desarrollar, crear y poner en práctica una idea de negocio que finalmente se convierte en una “Gran” Pyme.

El gobierno de Colombia está ofreciendo múltiples beneficios a los pequeños empresarios en donde se reflejan apoyos económicos tales como el aporte que realizará para el año del 2012 de \$128 mil millones de pesos para el desarrollo empresarial, destinados específicamente a programas de innovación en los procesos de MiPymes (Asociación Colombiana de Micro, 2011) y ayudas estatales para que estas pequeñas empresas no paren

como lo han hecho otras pymes que no cuentan con el apoyo de un estado, ya que este estado piensa y apoya simplemente a las pocas grandes empresas de su país; lo que obstaculiza el crecimiento y progreso de estas oportunidades en el sector de pymes en el país.

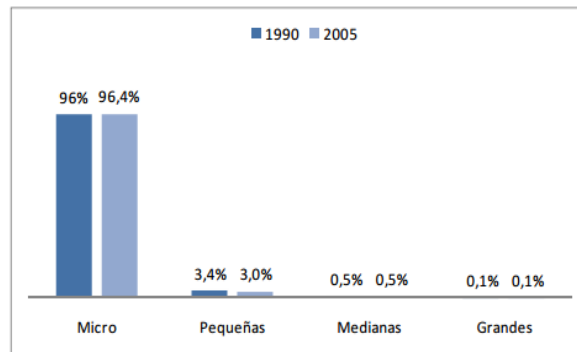
Las Pymes colombianas son el 20% de total de las exportaciones del país (BusinessCol.com, 2009), aparte de ello están generando más del 50% del empleo nacional, aportan el 36% del valor agregado industrial, son el 92% de los establecimientos comerciales y finalmente tienen el 40% de la producción total; como se reflejaba anteriormente son empresas que tienen gran potencial y demuestran que su desarrollo económico está aportando al crecimiento del país y a su participación en el PIB. (BusinessCol.com, 2009)

Por otro lado; anteriormente no se tenía en cuenta el sector de las pyme y por ende no se le brindaba el apoyo necesario para que estas progresaran, por consiguiente estas empresas tenían que combatir con situaciones casi imposibles de ganar y aparte ello tener que enfrentarse a procesos, tramites, regulaciones, normatividades e impuestos tan largos como lo decidiera un estado ; de hecho estos beneficios y apoyos se empiezan a ver recientemente con los gobiernos que han decidido ofrecer ayudas no solo económicas sino también de conocimiento, innovación, desarrollo de TIC y financiamiento no solo para el crecimiento de estas si no también del país. (Mipymes - Portal empresarial Colombiano , 2012).

La MyPyme son definitivamente empresas que con sus acciones estratégicas reflejan el desarrollo de la economía y el mejoramiento continuo de la posición competitiva del país. (Documento Conpes 3484, 2007) Y por ende la economía colombiana esta soportada por las empresas de pequeña escala (Ramirez., 2009); es decir este porcentaje de empresas son las que en gran medida están soportando que el país no solo sea reconocido y valorado por las grandes empresas, sino también por las pequeñas empresas que están teniendo grana acogida no solo en Colombia sino también en el resto del país por sus grandes conocimientos en productos o servicios.

No se logra saber cuántas Pyme existen en el país, pero hasta el 2005 hubo un censo donde se identificó que el parque empresarial Colombiano está distribuido de la siguiente manera:

GRÁFICA 2: PARQUE EMPRESARIAL EN COLOMBIA

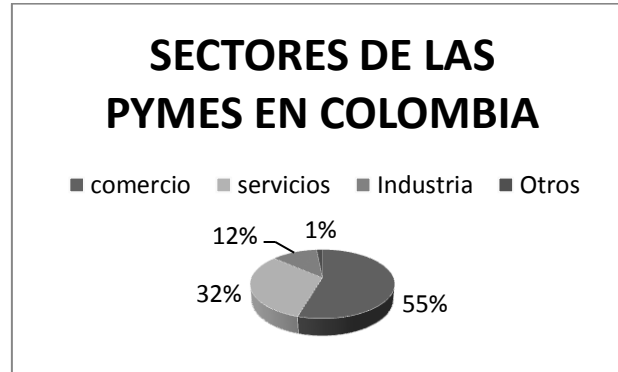


(Ramirez, Distribución del parque empresarial en Colombia, 2007)

La ubicación de las pyme en los sectores se encuentra de la siguiente manera:

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%. (Agronomía Colombiana)

GRÁFICA 3: SECTORES DE LAS PYMES EN COLOMBIA



(Agronomía Colombiana)

Cuando se analiza el comportamiento de las exportaciones en las pymes de Colombia, se observa que según Fundes de Colombia en un análisis de MiPymes, identifica que el 50% de las empresas exportadoras en Colombia son pequeñas y medianas, y un 18,6% de ellas vende exitosamente en el exterior, en donde la mayoría de estas empresas analizadas son de la industria manufacturera según el DANE y PROEXPORT. (Documento Conpes 3457, 2007)

Por otro lado la distribución de las pyme en Colombia por ciudades se encuentra de la siguiente manera: En Bogotá se encuentra un 22.8% de MiPyme y el mayor porcentaje de empresas grandes con un 36,1%, seguido de Antioquia con un 13,5% de MiPyme y un 17,9% de empresas grandes; en donde se evidencia el mayor progreso y desarrollo de empresas en estas regiones; aunque sigue siendo mayor el porcentaje de empresas grandes en todas las regiones del país.

GRÁFICA 4: DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES POR CIUDADES

Tabla 2.4. Distribución de la Pyme por Ciudades

Departamento	MiPyme	Grandes
Bogotá	22.8%	36.1%
Antioquia	13.5%	17.9%
Valle	9.6%	9.2%
Cundinamarca	6.3%	7.3%
Santander	5.9%	3.5%
Atlántico	4.2%	5.2%
Resto del país	37.8%	20.8%

(Ramirez, Crecimiento en pequeñas y medianas empresas, 2007)

Finalmente uno de los aspectos relevantes que impiden que las pyme progresen y tengan inserción en mercados internacionales, se definen de la siguiente manera: En primer lugar la carencia de conocimiento e información por parte de los empresarios, en segundo lugar la carencia de recursos económicos y recursos humanos y finalmente uno de los factores que las ha hecho renunciar a progresar ha sido el agudo conflicto interno por el cual se enfrente Colombia en diferentes épocas del año; por ello el gobierno del país está ofreciendo diferentes ayudas estatales para la protección y para el éxito de estas empresas. (Ramirez, Crecimiento en pequeñas y medianas empresas, 2007)

3.2. ANALISIS DEL SECTOR

El sector en el que se encuentra HERGO es el sector metalmecánico, enfocándose principalmente en la fabricación netamente industrial que se encarga de transformar bienes para pasarlos a bienes de consumo final; después se enfoca en la comercialización, en donde se evidencia la entrega o el contacto directo con clientes finales como hogares, comercio y otras industrias. (Estudio Sector Metalmecanico, 2010)

Según encuestas y estudios realizados en la industria manufacturera en Colombia, se identificaron que aproximadamente existen 8.000 establecimientos dedicados a cualquier tipo de industria, incluyendo la industria metalmecánica; pero solamente el 17,1% se encuentran en la industria metalmecánica es decir el 82.9% se encuentran en otras industrias manufactureras. (Estudio Sector Metalmecanico, 2010)

HERGO logra clasificar en el grupo de industria metalmecánica CIIU 289, el cual es “Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales”, en donde se logran evidenciar aproximadamente que el 24,1% son empresa de industria metalmecánica y representan aproximadamente un 4,15% de la totalidad de los establecimientos del sector; lo que indica y quiere decir que este sector crece cada vez más, viéndose reflejado en las ventas y utilidades del sector, aunque se pueden llegar a ver afectadas por el número de empresas incluidas en la base de datos. (Benchmark, 2011)

A continuación se evidenciará el comportamiento, progreso y augurios para el futuro del sector de la industria metalmecánica:

En el 2010, América Latina presenta buenas pruebas de resistencia a la crisis en el sector de la industria metalmecánica, en donde se evidencia que a pesar de haber enfrentado una de las crisis financieras mundiales más duras, América Latina y el Caribe lograron sobresalir y recuperarse pero con dificultades.

Este sector de la industria Metalmecánica se ha visto más beneficiado en los mercados emergentes que en los mercados avanzados, ya que la respuesta de los países emergentes ha sido mejor y la expansión del PIB fue aproximadamente del 4,8%; lo que indica que el comportamiento de este sector en Colombia se ha visto en crecimiento en comparación con

otros sectores y con otros países y viéndose reflejado en el PIB del país. (Estudio Sector Metalmeccanico, 2010)

Como HERGO se encuentra en el sector de la industria metalmeccánica es necesario identificar la cantidad de establecimientos, el personal ocupado y el valor agregado que genera el sector, por ello es necesario identificar en la gráfica que HERGO se encuentra en la fabricación de maquinaria de uso general en donde se identifican 202 establecimientos con 11.220 personas ocupadas y generando un valor de 461.464.643 y fabricación de maquinaria de uso especial se evidencia 184 establecimientos con 7.687 personas ocupadas y generando un valor agregado de 300.371.380; estos dos valores absolutos son los dos siguientes mayores en el aporte que genera a la industria metalmeccánica Nacional.

GRÁFICA 5: VALORES ABSOLUTOS TOTAL INDUSTRIA METALMECANICA NACIONAL

Tabla 1. Valores Absolutos Total Industria Nacional, Industria Metalmeccánica Nacional y por CIU.

Valores Absolutos Total Industria Nacional, Industria Metalmeccánica Nacional y por CIU.	Número de establecimientos	Total Personal Ocupado	Valor Agregado
271 Industrias básicas de hierro y acero	106	14 150	4 299 617 016
272 Industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos	41	3 854	383 657 443
281 Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor	165	8 870	410 243 911
289 Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales	300	18 314	853 821 698
291 Fabricación de maquinaria de uso general	202	11 220	461 464 643
292 Fabricación de maquinaria de uso especial	184	7 687	300 371 380
293 Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp	25	8 171	420 321 208
341 Fabricación de vehículos automotores y sus motores	17	5 186	1 437 427 145
342 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques	66	4 732	179 544 507
343 Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores	96	6 591	299 116 763
351 Construcción y reparación de buques y de otras embarcaciones	7	346	11 370 444
353 Fabricación de aeronaves y de naves espaciales	8	761	107 613 391
359 Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp	28	4 043	429 683 977
TOTAL INDUSTRIA METALMECANICA NACIONAL	1 245	93 926	9 594 253 526
TOTAL INDUSTRIA NACIONAL	7 257	637 621	61 469 417 083



Valor agregado en miles de pesos.

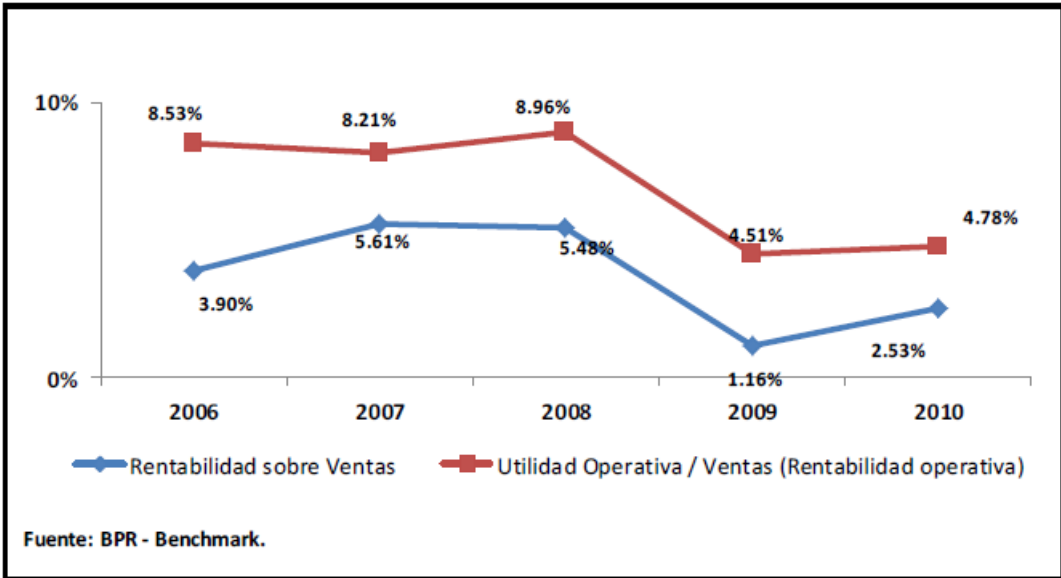
(Estudio Sector Metalmeccanico, 2010)

Por otro lado la producción de la industria metalmeccánica se está viendo reflejando en mayor medida con un aporte al PIB nacional actualmente del 0,93% y del PIB industrial el 7,1%; en donde se ha analizado que en comparación con años anteriores el sector metalmeccánico ha crecido sustancialmente. (Benchmark, 2011)

Como se nombraba anteriormente Colombia y las Economías Emergentes tuvieron un gran progreso frente a la crisis financiera mundial, pero exactamente en el año 2003 hubo un progreso sustancial en donde se evidencia que el aporte al PIB del sector de la industria metalmecánica fue de (10,1%); durante los siguientes años no se registró un crecimiento, pero en el año 2009 se expandió en medio de la crisis, permitiendo un crecimiento aproximado del 6%. (Benchmark, 2011)

Este crecimiento del sector en cuestión se ha visto reflejado en el valor de las ventas que ha tenido; del año 2006 al año 2009 no se obtuvo un gran crecimiento, pero al resistir a la crisis, en el año 2010 crecieron las ventas en un 2,53%, y representando un crecimiento en la utilidad operativa/ ventas de 4,78% (Benchmark, 2011); dando a conocer que el sector ha sido el que mejor respuesta ha tenido y que dentro de la industria manufacturera es el que mayor aporte realiza a las economía Colombiana.

GRÁFICA 6: RENTABILIDAD SOBRE VENTAS Y RENTABILIDAD OPERATIVA DEL SECTOR METALMECANICO

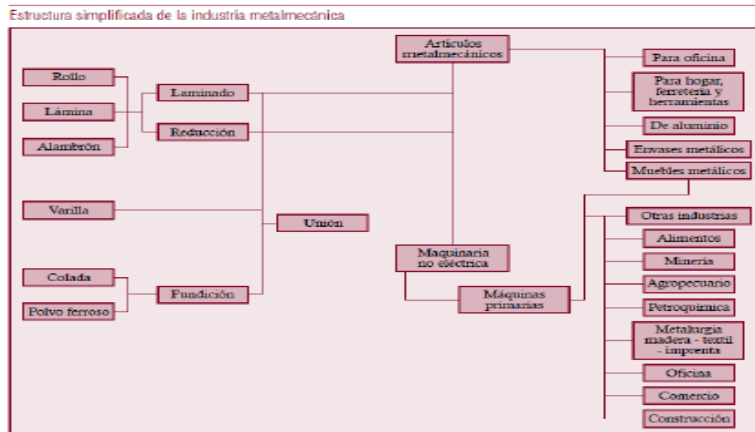


(Benchmark, 2011)

Según estudios del Departamento Nacional de Planeación, muestra que la industria metalmecánica abarca distintos aspectos, entre ellos la producción de artículos metálicos mediante la manipulación mecánica de los metales (Benchmark, 2011) y la fabricación de

máquinas eléctricas e industriales, las cuales son las que fabrica la empresa analizada HERGO, los procesos de producción del sector de la industria metalmecánico se ven reflejados de la siguiente manera:

GRÁFICA 7: ESTRUCTURA SIMPLIFICADA DE LA INDUSTRIA METALMECANICA



(Benchmark, 2011)

Finalmente, la industria nacional del sector metalmecánico se ha visto amenazada y se va a ver afectada en un futuro por la invasión de la industria china, en donde los productos, maquinas o elementos hechos a base de metal llegaran a la industria nacional con bajos precios e intentaran competir en un mercado de alta demanda; donde el consumidores preferirá los precios bajos de la industria extranjera. (elnuevosiglo.co)

En un estudio del comportamiento de la industria China frente a América Latina realizado por la ANDI, se evidencia una pérdida de competitividad de la industria nacional frente a China, desde que hayan relaciones con este país los bajos costos ingresaran a Colombia sin problema y la industria metalmecánica nacional iniciara una reducción muy significativa.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

A lo largo de estos años, se evidencia que HERGO, es una empresa que se caracteriza por ser líder en la fabricación de maquinaria especializada para el empaque, envase y embalaje de todo tipo de productos y la cual se enfoca en posicionarse por buscar diseñar pensando en satisfacer las necesidades del cliente. (Industrias Hergo)

La empresa fue creada en 1963, teniendo experiencia por más de 40 años en el sector industrial de maquinaria; *HERGO* se enfoca en establecer una filosofía basada en dos aspectos:

- ❖ Conocer las múltiples necesidades de los clientes y brindarles el asesoramiento más correcto.
- ❖ Brindar asistencia técnica, ofreciendo un excelente servicio de mantenimiento de las maquinas realizadas por la empresa. (Industrias Hergo)

Las principales características de la empresa es producir y vender productos con alta durabilidad, resistencia, eficiencia y credibilidad; por otro lado la empresa se enfoca en comercializar equipos con un excelente respaldo y con la mejor relación coste/beneficio. (Industrias Hergo)

Una de las mentalidades de la empresa es producir y ofrecer productos confiables, satisfaciendo las principales necesidades del cliente, enfocándose en el diseño y en la realización de una maquinaria según la desee el consumidor.

En los procesos internos de la empresa, se evidencia que todos van “mirando hacia el mismo lado”; es decir todos los operarios de la empresa tienen el mismo objetivo, el cual es crear equipos de excelente calidad y durabilidad; lo que los hace más competitivos frente a la competencia. Además de ello se cuenta con empleados altamente calificados, con el suficiente conocimiento y experiencia reflejados en los bienes finales.

El compromiso de su equipo de trabajo es siempre ir más allá de las necesidades del cliente optando por innovar constantemente tanto como en procesos internos, como en bienes finales para tener resultados óptimos y efectivos , para ello la gerencia aporta todos sus conocimiento y experiencias para que las labores sean más satisfactorias.

Una de las mayores prioridades de HERGO, son sus clientes potenciales y clientes nuevos, para ellos es primordial fidelizarlos a la empresa con un excelente servicio posventa (Mantenimientos) y con un bien de excelente calidad.

Finalmente el trabajo con sus proveedores y las múltiples alianzas estratégicas han ayudado a que la empresa ofrezca productos hechos con materia prima con mayor durabilidad y con mayor diseño para la satisfacción del cliente final.

3.3.2. PRODUCTOS DE LA EMPRESA



(Industrias Hergo)

PARTE II

4. MARCO METODOLOGICO

Las diferentes herramientas y metodologías que se van a implementar para tratar las áreas críticas identificadas, mediante la aplicación del Modelo de Mejoramiento para la Gestión Organizacional; se evidenciarán a continuación, dando lugar en primera instancia a la identificación de las áreas críticas.

Las áreas a trabajar son: Direccionamiento Estratégico (Fortaleciendo la Estructura Organizacional), Cultura Organizacional y Gestión de Mercadeo.

TABLA 1: METODOLOGÍAS PARA LA SITUACIÓN DESEADA.

METODOLOGÍAS	AREAS DE APLICACIÓN
MMGO	Diagnostico organizacional
Balanced Score Card (cuadro de mando integral.	Direccionamiento estratégico.
Great place to work.	Cultura organizacional.
Modelo de oferta y demanda.	Gestión de mercadeo.

(Propia.)

Para lograr un desarrollo exitoso de este estudio, se comienza con reuniones periódicas con la Gerente General, en donde se realizaban múltiples preguntas para dar inicio a la aplicación de la matriz MMGO por parte de la autora de esta tesis hacia la Dra. Sonia Gómez Vidal y así lograr identificar la situación actual de la empresa.

Después de ello, se continuaba con constantes visitas a la planta, donde se identificaba el comportamiento de los empleados, la producción y la logística de HERGO.

Seguido de esto, se lleva a cabo un análisis intensivo de cada una de las matrices, para así lograr identificar cuáles son las principales falencias de la empresa y así hallar las

posibles soluciones y las herramientas que se van a implementar para el mejoramiento constante de la empresa en general.

Cuando se han identificado las falencias, se continúa con establecer un plan de acción que se lleve a cabo en la empresa y se ponga en práctica las soluciones brindadas para lograr combatir con herramientas contundentes estas problemáticas que impiden el desarrollo exitoso de la empresa.

Finalmente se establecerán ciertas conclusiones en donde se especifique cuales fueron los logros de los objetivos trazados del proyecto y así evaluar resultados de este mismo.

4.1. MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO)

El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO), es un diagnóstico que surge de la iniciativa de la Universidad EAN y diferentes entes públicos y privados, con el objetivo de ofrecer soluciones prácticas y rápidas a los empresarios de Colombia cuando presentan falencias dentro de su organización, basándose en áreas estratégicas y competitivas que se pueden mejorar brindándole así un desarrollo exitoso a los componentes organizacionales y a la empresa como tal. (Perez & Nieto, 2009)

Este modelo de diagnóstico es el resultado de constantes investigaciones por el grupo 3GPYMES y de la unión de la Universidad EAN con el BANCO SANTANDER, ORBITEL, UNE empresas y el DIARIO DE LA REPUBLICA, dando a conocer instrumentos que son de ayuda para el proceso de modernización en la empresa. (Perez & Nieto, 2009)

Este modelo se basa prácticamente en generar diagnósticos exactos de la situación actual de la empresa basada en 15 diferentes variables relacionadas con toda la actividad económica de la empresa; el objetivo de implementar esta matriz en una empresa es identificar cuáles son las áreas con un desempeño realmente bajo y plantear y desarrollar un plan de acción que permita mejorar con el fin de que la empresa sea más competitiva. (Duarte)

4.1.1. COMPONENTES DE LA MATRIZ MMGO.

- ❖ Entorno Económico.
- ❖ Direccionamiento Estratégico.
- ❖ Gestión de Mercadeo.
- ❖ Cultura Organizacional.
- ❖ Estructura Organizacional.
- ❖ Producción.
- ❖ Gestión Financiera.
- ❖ Gestión Humana.
- ❖ Exportaciones.
- ❖ Importaciones.
- ❖ Logística.
- ❖ Asociatividad.
- ❖ Comunicación e Información.
- ❖ Innovación y Conocimiento.
- ❖ Responsabilidad Social.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

4.2.1. BALANCED SCORE CARD

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la unión de todas las áreas estratégicas de la empresa formando una estructura en donde se evidencie la relación que existe entre los objetivos trazados y los indicadores de desempeño de la compañía. (Gerencie.com, 2008)

El cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard), es una de las principales herramientas más eficaces que se pueden llegar a implementar en una organización para darle un nuevo rumbo de mejoramiento a la compañía en el área de Planeación Estratégica.

Cuando una compañía necesita evaluar el desempeño que ha tenido durante el transcurso de existencia en el área financiera, en el área de clientes; etc, lo que se recomienda es implementar el Balanced ScoreCard, no solo alineando, controlando y

evaluando el desempeño financiero, si no también analizando a los clientes, procesos internos y externos, y también las innovaciones de la compañía; lo que permite que la empresa sobrepase los objetivos trazados con anterioridad y su desarrollo sea aun más exitoso. (De gerencia.com)

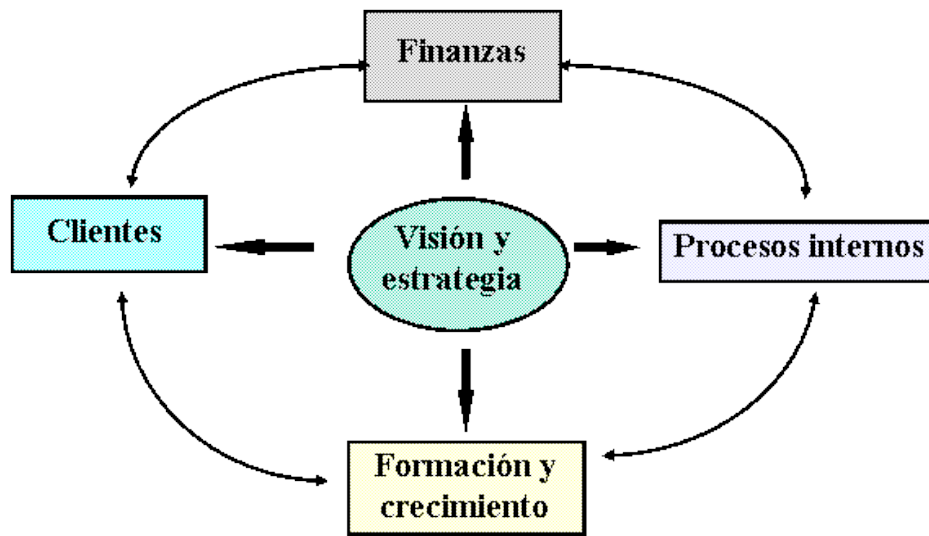
El objetivo de realizar un Balanced ScoreCard es relacionar los siguientes aspectos entre sí, para obtener una estructura más específica y coherente:

- ❖ **PERSPECTIVA FINANCIERA:** Se requiere enfocarse en las medidas financieras por medio de información verídica y actualizada acerca del desempeño de la empresa en la historia y en el presente, para así dar a conocer posibles proyecciones financieras.
- ❖ **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:** Se evidencian las diferentes acciones que va a tomar la empresa para anticiparse a las necesidades del consumidor, satisfacerlas y fidelizarlo con los productos de la empresa para así promover un buen desarrollo dentro y fuera de la organización.
- ❖ **PERSPECTIVA INTERNA O DE PROCESOS DE NEGOCIO:** Analizar específicamente todos los procesos no solo internos sino también externos, y que herramientas deberá aplicar para alcanzar las metas trazadas por la compañía.
- ❖ **PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y MEJORA:** Que herramientas va a llevar a cabo la compañía para innovar y mejorar constantemente para un futuro exitoso para la empresa. (De gerencia.com)

Cuando se determina implementar un Balanced Scorecard dentro de la empresa; se evidencian ciertos procesos que se deben llevar a cabo, los cuales son:

- ❖ Objetivos que se deben alcanzar.
- ❖ Mediciones o parámetros debidamente observables.
- ❖ Metas o el valor específico.
- ❖ Iniciativas. (Kaplan & Norton, 1992)

GRÁFICA 8: BALANCED SCORECARD



(De gerencia.com)

4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.

4.3.1. GREAT PLACE TO WORK

El Great Place to work es una empresa que se dedica a la investigación y consultoría en la parte gerencial, teniendo su casa matriz en EE.UU y consultoras afiliadas alrededor del mundo; Esta empresa fue creada aproximadamente desde 1980, basándose en escuchar, entender y evaluar las actitudes y los comportamientos de los empleados y haciendo una relación específica con los empleadores de la empresa. (Great Place to Work, 2012)

El objetivo de esta empresa es realizar un análisis exhaustivo del comportamiento de los trabajadores, de los jefes y del ambiente laboral de la empresa, para así brindar soluciones precisas que ayuden al mejoramiento de las actitudes de los entes internos de la empresa.

Un factor importante para esta metodología es la confianza, un valor que debe estar presente en la organización y que se debe fortalecer entre los colaboradores y los directivos de la organización. Cuando en la empresa se manifiesta confianza e intenciones de hacer partícipes en los proyectos a los empleados, los colaboradores serán más productivos y la eficiencia en procesos tanto como internos como externos será mayor.

Se considera que la implementación del Great Place To Work no solo es satisfactorio para los empleados y para el gerente; si no también es considerado como un gran negocio; ya que tiene múltiples beneficios financieros para la empresa; tales como ventajas competitivas, alta productividad, aumento de la innovación y lo más importante mayores utilidades. (Great Place to work)

GRÁFICA 9: GREAT PLACE TO WORK.



(Great Place to Work, 2012)

4.4. ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA

4.4.1. MARKETING MIX

La herramienta que se va a utilizar para el mejor desarrollo del componente de mercadeo es un análisis de oferta y demanda, en donde se dará lugar a un progreso de las “4Ps” (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y de acuerdo a ello se procederá a proponer que estrategias son necesarias implementar para que este componente mejore y se vea reflejado en el éxito de la empresa.

Es necesario realizar este análisis de la oferta y demanda, ya que siempre se ha visto que el éxito de una compañía es satisfacer a los clientes debido que ellos son quienes permiten el buen funcionamiento de la empresa, por ello se realizara una mezcla de marketing, para que los clientes sean la razón principal de supervivencia de HERGO.

- ❖ **PRODUCTO:** El análisis que se hará del producto se iniciara con la definición de las características de los productos de HERGO en donde se mostrara que se le va a ofrecer al consumidor y que beneficios que le ofrecerán con estos productos.
- ❖ **PRECIO:** El análisis del precio se iniciara con una definición del costo financiero del producto en donde se determinara el precio que se está entregando a los clientes potenciales, también se analizaran las rebajas, las garantías y los descuentos que se entregan.
- ❖ **PLAZA:** Se realizara un análisis de los medios por los cuales el producto llega a manos de los consumidores.
- ❖ **PROMOCIÓN:** El análisis que se realizara de la promoción se basa en estrategias diferenciales donde se basa en métodos de comunicación, ya que tiene como principal objetivo informar de la existencia, ventas y funcionalidades del producto o servicio. (Slideshare-Marketing Mix, 2007)

GRÁFICA 10: MARKETING MIX



(Tecnoark-Marketing Mix)

5. RECOLECCIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

5.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

Inicialmente solicitamos una cita con la empresa HERGO, para presentar el proyecto de grado, y darles a conocer como sería el desarrollo del mismo, para que de igual forma la empresa pueda dar la aprobación de la realización del trabajo de grado.

Después de ello, la empresa dio la aprobación de la realización del proyecto y me dio la autorización de poder ingresar cuantas veces fueran necesarias a entrevistar a la gerente y a los empleados, siempre y cuando fuera dentro del horario en que estuviera la gerente de la empresa y sin tener que interrumpir las labores de los operarios de HERGO.

La recolección de datos inició con las múltiples entrevistas realizadas a la gerente de la empresa; la señora Sonia Gómez Vidal, quien ofreció sus conocimientos y brindo sus aportes para hacer de la investigación algo más eficiente; las entrevistas fueron realizadas en la Calle 63B No 28 A – 47.

Después de ello, iniciamos un recorrido por la planta, donde se me dio la oportunidad de observar como primera medida el orden del material y el modo de operar de los empleados, seguido de esto tuve también la oportunidad de conversar con dos operarios

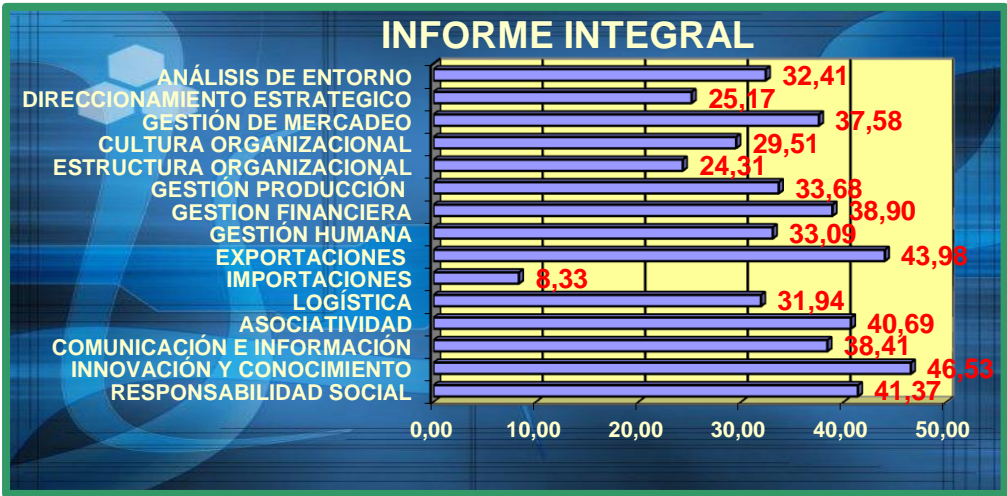
de la planta, quienes me dieron a conocer sus conformidades y sus inconformidades; las cuales las tuve en cuenta para el desarrollo del proyecto de grado; también la asistente de la Sra. Sonia, nos facilitó toda la información financiera y datos generales de la empresa siempre de manera presencial.

Finalmente las preguntas realizadas a la gerente de la empresa fueron enfocadas en todos los componentes del modelo MMGO, ya que es el único alto mando y la única persona que me podía facilitar la información requerida para el desarrollo del trabajo de grado; en el momento de realizar las preguntas se brindó una breve introducción del modelo MMGO, para que se pudieran contextualizar con el desarrollo de este; después de ello se solicitó que las personas entrevistadas dieran respuesta de la manera más honesta, para que el progreso de la investigación fuera el más acertado y así brindar las mejores soluciones para HERGO.

5.2. INFORME INTEGRAL

Después de aplicar la Matriz MMGO a HERGO, se obtiene como resultado la siguiente grafica en donde se evidencian las partes críticas y potenciales de la empresa en cuestión.

GRÁFICA 11: INFORME INTEGRAL



(Perez & Nieto, 2009)

TABLA 2: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

HERGO	
CALIFICACIÓN	33.68
ESTADIO	2

(Propia.)

HERGO es una empresa que a medida que pasa el tiempo se ha encargado de realizar actividades de mejora para mostrar su crecimiento a nivel nacional e internacional; una de las cosas que más caracteriza a esta empresa es la búsqueda implacable de mejoras en sus productos para así entregar productos altamente calificados en cuanto a calidad. Pero la organización se ha enfocado más en la parte externa que en la parte interna, donde se demuestra que ha descuidado la parte funcional, humana y administrativa de esta misma.

Lo que hace que HERGO presente falencias en direccionamiento, planeación estratégica y en el enfoque de los empleados por un mismo objetivo, lo cual impide un mayor crecimiento y una mayor estabilidad en el mercado de las máquinas y los productos metalmecánicos.

En las múltiples reuniones con la gerente de la empresa, se identificaron distintas problemáticas que indiscutiblemente impedían que esta empresa fuera más grande y más estable en el mercado, por ende se buscó mostrar e inducir algunas de las posibles soluciones a estos problemas y los cambios que se podrían generar si se aplicaban estas soluciones; la gerente de la empresa mostro un gran interés por el manejo de estos indicadores que harían que su empresa creciera y fuera más reconocida por todos los clientes.

Así es como empieza la investigación de todas las áreas de la empresa, buscando mejorar y contribuir al desarrollo interno y externo; como la cultura organizacional, el direccionamiento estratégico y la gestión de mercadeo, las cuales son las principales oportunidades de mejora encontradas en HERGO.

Estas oportunidades de mejora se identificaron con: las primeras impresiones que se tuvieron al analizar los primeros días el manejo interno y externo por parte de la gerencia y la actitud y recibida de los empleados de HERGO; en segundo lugar las encuestas realizadas a la gerente y a los operarios de la empresa y en tercer lugar la planeación por parte de la gerencia hacia un futuro.

La gerente de la empresa Sonia Gómez Vidal ha demostrado estar interesada y brindar su apoyo y conocimiento para contribuir con el desarrollo de este proyecto; para ello hemos compartido ideas y hemos planteado propuestas de mejora para el éxito de este proyecto de grado y el éxito de la compañía.

Para desarrollar la matriz, se tuvieron en cuenta las encuestas realizadas por parte de la autora hacia la gerente y hacia los operarios que actualmente trabajan en la empresa, después de haber aplicado estas preguntas se puede identificar la gran experiencia que tiene la gerente en el tema de la industria metalmecánica y los grandes conocimientos de los operarios altamente capacitados y calificados para realizar las labores diarias de la planta; pero también se pudo observar a grandes rasgos falencias en la planeación estratégica y en el desarrollo administrativo de la empresa.

Después de haber aplicado las respectivas encuestas, se dio inicio a la aplicación de la matriz del modelo MMGO en donde se pudieron identificar las áreas críticas de la empresa, las cuales necesitan de acciones correctivas y propuestas de mejora para el pleno desarrollo de la estrategia de HERGO y hacer de esta empresa una empresa más competitiva ; en primer lugar una de las áreas en donde se encontraron oportunidades de mejora es direccionamiento Estratégico, en segundo lugar Cultura Organizacional y finalmente la Estructura Organizacional e Importaciones; (en el factor importaciones, la empresa da a conocer que en el momento ni en un futuro tiene pensando importar materia prima para HERGO; por ende se tomara en cuenta el factor Gestión de Mercadeo; las cuales tienen los menores puntajes y la menor participación en la matriz.

Finalmente cuando se concluye con el análisis de los 15 componente identificamos que a pesar de que la empresa está haciendo un gran esfuerzo por internacionalizarse, expandir sus productos a nuevos mercados e innovar tanto como en la fabricación como en la distribución, carece de planeación estratégica y organización administrativa; dos

aspectos que pueden llegar a impedir su crecimiento y su permanencia en el mercado de las maquinas metalmecánicas.

Se encontraron potencialidades y oportunidades de mejora a las cuales brindare las recomendaciones más adecuadas para contribuir con las mejoras de HERGO.

5.2.1. FORTALEZAS

En primer lugar se muestran las áreas con mayor calificación; las cuales son las áreas que mayor trabajo han tenido y las que más han contribuido con el desarrollo de la empresa; estas son:

- ❖ Innovación y Conocimiento con un puntaje de 46.53
- ❖ Exportaciones con un puntaje de 43.98
- ❖ Responsabilidad Social con un puntaje de 41.37

Innovación y conocimiento es el componente con mayor puntaje en la empresa, es el factor que más desarrollado se encuentra en HERGO; las principales razones por las que estos tres componentes tienen la mayor calificación se despliegan de la siguiente manera:

- ❖ La empresa tiene un alto grado de exportaciones a países como, Venezuela, Ecuador y Perú, donde ha presentado una gran acogida en Perú y ha tenido el mayor nivel de ventas.
- ❖ La empresa conoce de manera formal las características y los requerimientos de Exportaciones, lo que le ha permitido ingresar en mercados de manera más fácil.
- ❖ HERGO intenta documentarse de comportamientos de exportación continuamente con Proexport y la cámara de comercio ya que para la empresa es realmente importante conocer el sector y la situación de los países a los que exporta.
- ❖ La empresa conoce de manera específica el comportamiento de sus clientes; cuando compran, que desean, forma d pago; etc. Lo que le permite satisfacer las necesidades del cliente de manera más rápida y concreta.

- ❖ HERGO, conoce claramente las necesidades del cliente tanto como de Colombia como del exterior, lo que le ha permitido ser reconocida como una empresa interesada en cumplir los deseos del cliente.
- ❖ Se caracterizan por ser una empresa con altos estándares de calidad.
- ❖ La gerente tiene un pensamiento y una mentalidad de querer crecer tanto como a nivel nacional, como a nivel internacional, Ella desea expandir sus productos a nivel mundial.
- ❖ La empresa intenta participar en eventos de Maloka de empresas pymes productoras.

5.2.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA

En la anterior grafica se observan tres áreas críticas con una calificación baja las cuales son:

- ❖ Direccionamiento Estratégico con una calificación de 25.17
- ❖ Cultura y Estructura Organizacional; Cultura organizacional con una calificación de 29.51 y Estructura Organizacional con una calificación de 24.31.
- ❖ Gestión de Mercadeo con una calificación de 37.58.

Finalmente Importaciones se muestra con una calificación de 8.33 la más baja de los 15 componentes, pero que no se tomara en cuenta debido a que la empresa no realiza importaciones y no desea realizarlas actualmente.

Las razones por las cuales se presentan estas calificaciones en estos componentes se debe a que en inicio en Direccionamiento estratégico no existe una estrategia de finalidades que contenga una Misión, Visión y objetivos estratégicos lo que le impide a los empleados estar alineados a esta estrategia y seguramente seguir un objetivo distinto al que tiene en mente la gerente de la empresa.

Otra de las razones por las cuales este componente tiene la calificación más baja es debido a que no se promulgan los valores corporativos, lo cual impide tener un ambiente laboral agradable.

Por otro lado la Cultura y la Estructura Organizacional presentan estas calificaciones debido a que no existe un conocimiento del perfil de los trabajadores y tampoco existen una estructura organizacional lo cual impide que los empleados se sientan más motivados a querer innovar o participar en distintas actividades, tampoco existen un organigrama que establezca cada uno de los cargos y funciones de los empleados.

Finalmente en Gestión de Mercadeo se presenta esta calificación debido a que la empresa no posee un Plan de Mercadeo definido.

TABLA 3: OPORTUNIDADES DE MEJORA.

NIVEL	AREA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA
NIVEL 1	Direccionamiento Estratégico.
NIVEL 2	Gestión de Mercadeo
NIVEL 3	Cultura y Estructura organizacional.

(Propia.)

5.2.3. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones más precisas para las áreas más críticas de la empresa se presentan de la siguiente manera:

5.2.3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

- ❖ Se recomienda definir valores corporativos que estén alineados con la Misión y la Visión de la empresa.
- ❖ Establecer un proceso de planeación y una evaluación de planeación para así instaurar proyectos estratégicos a largo plazo (futuro) que determinen cual es la mejor ruta a seguir.

- ❖ HERGO debería realizar capacitaciones a sus empleados de conocimiento de misión, visión y objetivos para que todos vayan encaminados para el mismo lado y así direccionar la organización hacia el rumbo con mejores alternativas.

5.2.3.2. CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ❖ Se busca promover el liderazgo por parte de gerencia hacia los empleados y generar un excelente ambiente laboral.
- ❖ Se busca que la gerencia genere más participación de los empleados en proyectos estipulados por la empresa para impulsar su innovación y su desarrollo en estos mismos.
- ❖ Se ve necesario documentar los cargos y funciones de cada uno de los empleados y que no solo sirva para esta cuestión sino también para la Gestión Humana de HERGO.
- ❖ Finalmente que establezcan un organigrama en donde se estipule quien y que están dentro de la empresa para así tener un éxito en el cumplimiento de estrategias.

5.2.3.3. GESTIÓN DE MERCADEO

- ❖ En primer lugar se aconseja realizar una planeación, una investigación y un control de mercados, para así establecer el desempeño actual e identificar como podrá actuar en un futuro en caso de que se presenten situaciones que afecten directamente a la empresa.
- ❖ Como la empresa no posee publicidad por ser productora de bienes de capital, se recomienda establecer publicidades para empresarios que presenten la necesidad de adquirir los productos de la empresa.

En el siguiente cuadro se identificara la ubicación por estadios de cada una de las variables analizadas en la empresa.

TABLA 4: CLASIFICACIÓN EN ESTADIOS.

ESTADIO 1 1-25	ESTADIO 2 26-50	ESTADIO 3 51-75	ESTADIO 4 76-100
<ul style="list-style-type: none"> • Importaciones. • Estructura Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno. • Direccionamiento Estratégico. • Gestión de Mercadeo. • Cultura Organizacional. • Gestión de Producción. • Gestión Financiera. • Gestión Humana. • Exportaciones. • Logística. • Asociatividad. • Comunicación e Información. • Innovación y Conocimiento. • Responsabilidad Social. 		

(Propia.)

En la anterior tabla se identifican que la mayoría de las variables se encuentra en estadio 2 de la matriz, lo que da a conocer que es una empresa que poco a poco ha venido implementando estrategias corporativas para el desarrollo y el crecimiento de esta misma.

En estadio 1 se encuentran Importaciones y Estructura organizacional, donde Importaciones es un componente que no se tratara debido a que la empresa no importa y no desea importar actualmente y Estructura Organizacional es uno de los componentes que se trataran para mejor el rendimiento de la empresa e impedir que perjudique el crecimiento de HERGO.

Finalmente en estadio 3 no se encuentra ningún componente lo que indica que HERGO debe tomar acciones correctivas prontas para que los componentes que se encuentran estadio 1 y 2 puedan pasar a estadio 3 y 4.

PARTE III

6. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORMIENTO.

En primer lugar se dará inicio al desarrollo de las estrategias planteadas para el desarrollo de cada una de las áreas críticas donde se comenzara con un mapa estratégico lo cual le permitirá a HERGO a estar más orientado frente a los aspectos que impiden que la empresa tenga un mayor éxito, también se dará inicio a un cuadro de mando integral y sistema de alerta temprana, lo cual permitirá un mayor crecimiento de la empresa en cuestión.

Seguido de esto se realizara la intervención de mercadeo, donde se busca establecer un plan de mercadeo que le permita a HERGO conocer más 4 de los aspectos principales de una empresa los cuales son: Producto, Precio, Plaza y Promoción y establecer las estrategias correspondientes por cada aspecto.

Finalmente se realizara la intervención en Cultura y Estructura Organizacional, donde se buscan establecer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral de HERGO y motivar más a los empleados a innovar en productos y a participar en actividades de la empresa, además hacer que los empleados tengan un mayor sentido de pertenencia como consecuencia de que no se valoren solo sus habilidades sino también sus sentimientos y su formación integral.

6.1. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

HERGO tiene como objetivo alinear cada uno de sus procesos a la estrategia de la empresa, y se dará inicio al análisis de las Debilidades, oportunidades, Fortalezas y Amenazas y seguido de esto se realizará la creación de la Misión, Visión y Valores Corporativos, con el objetivo de que cada uno de los empleados siga el mismo objetivo y así la empresa tenga un crecimiento constante.

6.2. DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no posee un sistema de finalidades; (Misión, Visión, Objetivos, valores corporativos). - Gerente general es el único alto mando en la empresa, por ende la única que toma las decisiones. - A pesar de tener orden en la planta, no existe un mecanismo de orden de procesos. - No poseen un sistema de almacenamiento de información general e información financiera. - No crea equipos de trabajo para mejorar la innovación y el desarrollo de nuevos proyectos. - Operario o personal administrativos no se sienten motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> - HERGO puede desarrollar nuevos productos para mercados nuevos. - HERGO puede desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación de productos de la industria Metalmecánica. - Posibilidades de abrir cuota de mercado para exportar a otros países diferentes a los que ya exporta. - HERGO puede desarrollar nuevos productos o mejorar los productos actuales para atender necesidades de los clientes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Orden en la planta. - Fidelidad con los proveedores. - Gerente general tiene contacto constante con los operarios de la planta. - Implementan prácticas de revisión de calidad al producto terminado. - Mecanismo post- venta para clientes. - Implementan innovación en sus productos. - Se concentra en el mercado Nacional e Internacional. - Tiene gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología de fabricación en el mundo está cambiando. - El mercado no está creciendo como lo espera HERGO. - Entrada de competidores externos con bajos costos.

(Propia.)

6.3. ESTRATEGIA DE FINALIDADES

6.3.1. MISION

La empresa *HERGO*, actualmente no tiene un sistema de finalidades (Misión), que especifique el compromiso de la empresa con los clientes; es por esto que junto a la gerente de la empresa se llegó al acuerdo de crear una Misión en donde se mostrara el alto compromiso de la empresa tanto como con los clientes y los empleados con el objetivo de que todos miraran hacia un mismo objetivo y lograran satisfacer las necesidades de las personas.

- ❖ El compromiso de *HERGO*, es diseñar y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando soluciones por medio de la fabricación de maquinaria especializada para empaque, envase y embalaje de todo tipo de productos.

6.3.2. VISION

La empresa *HERGO*, actualmente no tiene un sistema de finalidades (Visión), que especifique sus objetivos y deseos a futuro; es por esto que junto a la Gerente de la empresa se creó la Visión con el objetivo de mostrar quienes desean ser a futuro y porque quieren ser reconocidos en unos años.

- ❖ Ser una empresa líder en la industria metalmecánica, por su éxito con los clientes, y por ser los mejores en ofrecer productos innovadores y con altos estándares de calidad.

6.4. VALORES CORPORATIVOS

La empresa HERGO, actualmente no tiene valores corporativos, por lo que se le crearon los siguientes valores; para que la empresa guíe a los empleados por el mismo objetivo.

❖ TRABAJO EN EQUIPO

Generar confianza, honestidad y compañerismo, para impulsar a los operarios y administrativos a trabajar en equipo, con el objetivo de realizar las labores con mayor éxito.

❖ CALIDAD

Compromiso para llegar a la excelencia.

❖ DESARROLLO HUMANO

Compromiso de crear ambientes sanos y agradables que faciliten la participación interna y externa.

6.5. LINEA DE NEGOCIO

HERGO, se dedica a la fabricación de maquinaria especializada para empaque, envase y embalaje de todo tipo de productos. (Industrias Hergo)

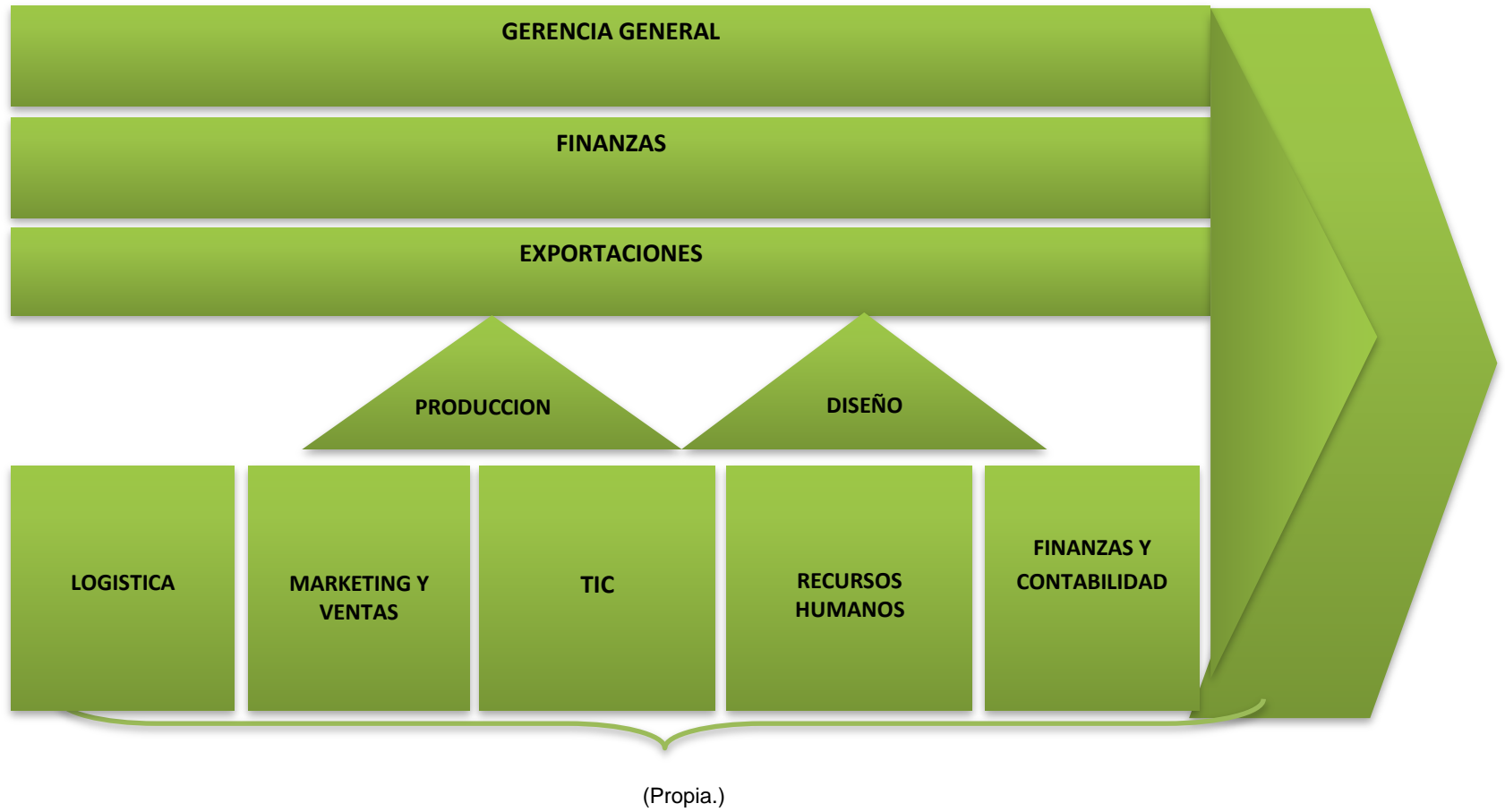
Los equipos elaborados por la empresa tienen como características:

- ❖ Altamente durables y resistentes.
- ❖ La mejor relación coste / beneficio
- ❖ Excelente respaldo
- ❖ Servicio post- venta (Industrias Hergo)

6.6. CADENA DE VALOR

A continuación se muestra la Cadena de Valor, la cual fue creada con el objetivo de realizar un análisis interno y así identificar las actividades que mayor valor generan y se identificó que los dos principales eslabones de la cadena de actividades es el diseño y la producción; basados en logística, marketing y ventas, TIC, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad (Actividades primarias); las cuales poco a poco van añadiendo valor a medida que se cuenta con cada uno de estos factores. Los factores de apoyo de la cadena de valor de HERGO se basan en la Gerencia General, Finanzas y Exportaciones; estos factores permiten que se agregue valor al producto así no esté relacionado directamente con la producción de la empresa, pero prestan un papel importante que es el apoyo a las actividades primarias de la empresa. (Crecenegocios.com, 2010)

GRÁFICA 12: CADENA DE VALOR



6.7. MAPA ESTRATEGICO

A continuación se muestra el Mapa Estratégico, el cual fue creado con el fin de que sirva como guía para los empleados y el gerente para seguir el mismo objetivo y lograr alcanzar cada una de las metas que tiene la gerente de la Empresa.

Es por esto que se plantearon unos objetivos estratégicos por los cuales se va lograr la misión de la empresa y fortalecer más la visión de esta misma; para ello se basa en cuatro factores importante los cuales son: Factor Financiero, Factor Clientes, Factor procesos internos y Factor de procesos de aprendizaje; con estos cuatro factores se busca relacionarlos constantemente con la Misión de la empresa con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos y darle una dirección de éxito y prosperidad a la empresa analizada en cuestión.

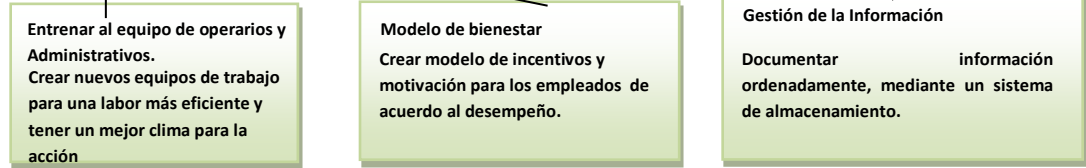
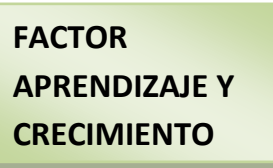
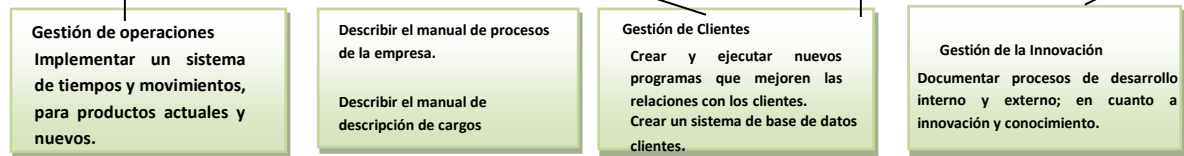
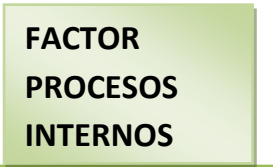
- ❖ Todos los factores analizados se hicieron en base para alcanzar tres objetivos principales los cuales son:
- ❖ Ingresos: Incremento en ventas.
- ❖ Productividad: Aumentar la satisfacción del cliente interno.
- ❖ Crecimiento: Desarrollar nuevos productos e investigar nuevos mercados extranjeros, aparte de los que exporta.

Finalmente con cada una de las metas planteadas se piensa alcanzar la visión de la empresa la cual es ser una empresa líder en la industria metalmecánica y ser reconocida no solo por su éxito con los clientes, sino también por ofrecer productos con altos estándares de calidad y además ser una empresa destacada por imponer la diferenciación en el mercado.

Visión: Ser una empresa líder en la industria metalmecánica, por su éxito con los clientes, y por ser los mejores en ofrecer productos innovadores y con altos estándares de calidad.



Propuesta de Valor: Excelente calidad de nuestros productos, innovación en procesos, posicionamiento de marca, excelente servicio post-venta.



6.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Esta herramienta se implementa con el objetivo de analizar el plan estratégico de la empresa y llevar a la práctica en nuevo plan estratégico con el fin de que la empresa siga unos objetivos y metas para alcanzar el éxito y tener un crecimiento constante. Es por esto que se agrupan cuatro perspectivas las cuales son: Perspectiva financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva de procesos internos y de innovación y aprendizaje; con estas perspectivas se plantean estrategias de desarrollo y crecimiento, que permitirán gestionar el desarrollo actual de HERGO.

Esta herramienta le servirá a la empresa no solo para proyectarse en un futuro sino también para conocer la situación actual de la empresa, con el fin de plantear y proponer estrategias de mejoramiento, gestión y control de indicadores tanto como financieros como de crecimiento, los cuales agrupan de manera específica a los clientes, los procesos internos y aprendizaje y crecimiento se crea el CMI que comunicara a las personas relacionadas con la empresa el equilibrio que se ha venido imponiendo y que se va imponer entre los objetivos a corto y largo plazo. (Kaplan & Norton, 1992)

A continuación se dará inicio a la perspectiva financiera:

6.8.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

FINANZAS - HERGO						
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLE	IND DE CUMPLIMIENTO	IND DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULAR	VARIABLES
F1. INCREMENTAR LOS INGRESOS	F1.1 FIRMAR UNA ALIANZA ESTRATEGICA CON UNA EMPRESA UBICADA EN PERÚ.	Gerente General	feb-13	NUMERO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	NUMERO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS FIRMADAS/NUMERO DE ALIANZAS PRESUPUESTADAS	# ALIANZAS FIRMADAS # ALIANZAS PRESUPUESTADAS
	F1.2 OBTENER GANANCIAS POR CREACIÓN DE NUEVAS SELLADORAS Y CAFETERAS.	Gerente General.	dic-12	GANANCIAS DE NUEVOS PRODUCTOS.	GANANCIAS DE NUEVOS PRODUCTOS / GANANCIAS DE PRODUCTOS PRESUPUESTADOS.	Ganancias de nuevos productos. Ganancias de productos presupuestados.
	F1.3 INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 10% A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL.	Gerente General	feb-13	CRECIMIENTO EN VENTAS	CANTIDAD DE INGRESO POR VENTAS/ CANTIDAD DE INGRESO POR VENTAS PRESUPUESTADO.	Cantidad de ingreso por ventas. Cantidad de ingreso por ventas
F2. CREAR UN SISTEMA FINANCIERO Y CONTABLE FORMAL.	F2.1 Ordenar la información de la situación actual de la empresa y proyectarse a un futuro.	Gerente General.	feb-13	Analisis de la información financiera.	Analisis de la información financiera/ información presupuestada a analizar.	Analisis de la información financiera. Información presupuestada a analizar.

(Propia.)

En la perspectiva financiera se identifica que esta es el principal enfoque para todo el resto de las perspectivas del cuadro de mando integral, que permite definir el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el tiempo; es por esto que se definieron dos principales objetivos; los cuales son:

- ❖ Incrementar los ingresos; el cual se va a realizar en base a 3 metas principales que permitirán el crecimiento constante de HERGO, los cuales son: Firmar una alianza estratégica con una empresa de Perú, la cual le permita abrir más campo de mercado e incursionar en nuevos nichos y así lograr incrementar los ingresos y ganancias de la empresa, además de ello se busca incrementar las ventas en un 10% a nivel nacional e internacional por medio de las exploraciones de mercado y creación de nuevos productos innovadores en distintas partes del mundo.

- ❖ Crear un Sistema Financiero Contable y formal; el cual se va a realizar en base a una meta estratégica la cual es ordenar la información de la situación actual de la empresa y proyectarse a un futuro, el cual le permitirá hacer de este proceso un proceso más eficiente y real y así mismo poder tomar decisiones más claras y específicas; además de ello permitirá tener una mentalidad más clara de la situación financiera de la empresa y así poder proyectarse a futuro.

Finalmente esta herramienta logra ser la base de desarrollo de las demás perspectivas debido a que es el principal enfoque de crecimiento de HERGO; lo cual permitirá no solo incrementar los ingresos y ventas sino también medir los indicadores financieros que reconocerán el desarrollo sostenible de la empresa. Es por esto que primero se realiza el análisis de la perspectiva financiera; porque en base a estos objetivos y metas trazadas se piensa obtener un cambio a nivel interno y a nivel externo de los demás factores y así como consecuencia alcanzar la misión financiera por medio de la concentración de nuevos mercados y la creación de nuevos productos innovadores.

6.8.2. PERSPETIVA CLIENTES

CLIENTES - HERGO						
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULAR	VARIABLES
C1. AUMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	C1.1 Mejorar el servicio post venta para los clientes de la empresa.	Gerente general	dic-12	Guiar y conducir al cliente.	# de clientes guiados y conducidos/ # de clientes totales	# de clientes guiados y conducidos # de clientes totales
	C1.2 REALIZAR 2 MEJORAS DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	Gerente general	ene-13	Nuevas Mejoras de productos.	Cantidad de mejoras nuevas / Cantidad de mejoras nuevas presupuestadas.	Cantidad de mejoras nuevas Cantidad de mejoras nuevas presupuestadas.
C2. AUMENTAR PORTAFOLIO DE CLIENTES	C2.1 AUMENTAR PORTAFOLIO CLIENTES EN UN 3% DE EMPRESAS	Gerente general	feb-13	Estudio de clientes.	Numero de clientes nuevos/numero de clientes nuevos presupuestados.	# Clientes nuevos # Clientes nuevos presupuestados.
	C2.2 CREAR NUEVOS PRODUCTOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.	Gerente general	abr-13	Estudio de los productos de la empresa.	Numero de nuevos productos/ Numero de nuevos productos presupuestados.	Numero de nuevos productos Numero de nuevos productos presupuestados.

(Propia.)

La perspectiva de los clientes se caracterizo como una de las principales esencias del crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa, debido a que la empresa debe tener una orientación correcta y moderada hacia el cliente con el objetivo de capturar más porcentaje de mercado y mantener la fidelidad de los clientes nuevos y antiguos.

De esta manera se establecieron dos objetivos estratégicos que se basan en:

- ❖ Aumentar la fidelidad de los clientes: Este objetivo se traza con el fin de ejecutar dos principales metas las cuales van a permitir el logro de este principal objetivo las cuales son:
 - Mejorar el servicio post venta para los clientes de la empresa, el cual se basa en constantemente realizar mantenimientos a las maquinas y visitas a los clientes de la empresa y así ir construyendo una relación más cercana y de permanencia entre el cliente y la empresa; es decir incrementar la satisfacción de necesidades y la fidelidad de clientes por medio de estos servicios hacia ellos.
 - Realizar dos mejoras de calidad de los productos para así convencer a los clientes de que la prioridad de la empresa es cumplir y satisfacer las necesidades de los consumidores de los productos de HERGO y como

segunda medida alcanzar un alto nivel de permanencia de los clientes en la empresa.

- ❖ Aumentar el portafolio de los clientes: Como primera medida este objetivo se debe basar en inicio por un análisis de clientes actuales y la exploración de mercados Nacionales e Internacionales; para lograr cumplir este objetivo se crearon las siguientes metas estratégicas:
 - Aumentar el portafolio de clientes en un 3% de Empresas.
 - Crear nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Estos objetivos se pueden lograr de acuerdo a la exploración constante que se haga del mercado, ya que con estos resultados se puede realizar la propuesta de valor que genere un mayor crecimiento de la empresa; una de las maneras por las cuales se puede lograr un aumento de portafolio de clientes es por medio de la satisfacción que se tenga de las necesidades de los clientes, para así generar una satisfacción por parte de este y así ir capturando más nicho de mercado a través del voz a voz.

Como propuesta de valor se presentan 5 claves para aumentar el portafolio de los clientes las cuales son:

- ❖ Ser el mejor: El éxito de cada empresa se basa en el producto y servicio que se ofrezca, por ello se debe ser el mejor en cuanto a la impresión que se causa por la calidad de sus productos.
- ❖ Define tu nicho: Para definir el nicho, es necesario no creer que el producto está dirigido para todos, es por esto que se debe organizar todas las actividades necesarias para captar la atención necesaria del cliente.
- ❖ Ve donde está tu cliente: Si se conoce cuál es el cliente es necesario establecer relaciones personales que permitan que el cliente lo reconozca por medio de otros sitios, como por participar en conferencias, o en foros o en ferias de industrias metalmecánicas y con ello lograr comunicarse con el cliente de una manera más dinámica y generar mayor confianza en el consumidor.
- ❖ Aprovecha lo que ya tienes: HERGO deber aprovechar cada una de las herramientas que tiene, como primera medida dar buen uso del sitio web de la empresa; haciendo posibles promociones de sus productos e incentivando a los clientes a adquirir sus máquinas, en segundo lugar aprovechar que es una

empresa caracterizada por generar productos de excelente calidad, para así generar un “voz a voz”.

- ❖ Prueba algo nuevo: Esta estrategia es clave para promocionar sus productos de una manera menos tradicional y así probar cosas nuevas es por esto que se ofrecen estrategias de centrarse en el esfuerzo personal, en generar cosas nuevas y generar nuevos métodos para comunicarse con sus clientes potenciales y en sus clientes nuevos. (Más que negocio, 2012)

Finalmente esta perspectiva le permite a la empresa conocer más el comportamiento de sus clientes y medir como ha sido la orientación de la empresa hacia ellos, este análisis le va facilitar a HERGO establecer posibles acciones correctivas y propuestas de mejoramiento que conduzcan a la empresa a tener como prioridad la fidelidad de sus clientes nuevos, antiguos y futuros.

6.8.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

PROCESOS INTERNOS - HERGO						
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULAR	VARIABLES
P.I 1 Reducir tiempos y movimientos en la fabricación de productos.	P.I 1.1 Implementar 1 sistema que facilite la elaboración de maquinas en menor tiempo.	Gerente general.	mar-13	Sistema de tiempos y movimientos.	Sistema T y M nuevos/Sistema T Y M nuevo presupuestado.	Sistema de T y M nuevos
						Sistema T y M nuevo presupuestado.
P.I 2 Implementar un manual de procesos y descripción de cargos.	P.I 2.1 Implementar un manual que facilite la descripción de procesos de fabricación.	Gerente general.	mar-13	Sistema de manual de procesos de fabricación.	Sistema P e I nuevo / Sistema P y I nuevo presupuestado..	Sistema P e I nuevo
						Sistema P y I nuevo presupuestado.
	P.I 2.2 Implementar un manual que facilite la descripción de cargos.	Gerente general.	mar-13	Sistema de manual de descripción de cargos.	Sistema de DC nuevo / Sistema de descripción de cargos presupuestado.	Sistema de DC nuevo
						Sistema de descripción de cargos presupuestado.
P.I 3 Mejorar la atención al usuario.	P.I 3.1 Crear un sistema de base de datos que permita una excelente relación con el cliente.	Gerente general.	mar-13	Sistema de base de datos	Sistema de base de datos nuevo/sistema de base de datos nuevo presupuestado.	Sistema de base de datos nuevo. Sistema de base de datos nuevo presupuestado.
P.I 4 Documentar la innovación y el conocimiento.	P.I 4.1 Crear un metodo que facilite la documentación de innovación y conocimiento de procesos internos y externos.	Gerente general.	abr-13	Metodo de documentación.	Metodo de documentación nuevo/Metodo de documentación nuevo presupuestado.	Metodo de documentación nuevo.
						Metodo de documentación nuevo presupuestado.

(Propia.)

Esta perspectiva de Procesos Internos se basa en las posibles propuestas de mejora para todas las actividades internas de HERGO; para ellos se plantearon los siguientes objetivos estratégicos:

- ❖ Reducir tiempos y movimientos en la fabricación de productos: Para ello se plantea la meta de implementar un sistema que facilite la elaboración de maquinaria en menor tiempo; se plantea una propuesta de valor como un sistema de información que permita controlar el tiempo utilizado en la fabricación de una máquina, debido a que es primordial gestionar el proceso desde la fabricación de los productos hasta la entrega final al cliente; para que sea en el menor tiempo posible y así consolidar el mercado, generar una excelente imagen de la empresa, y que los clientes se sientan felices y consideren en la idea de comprar nuevamente en HERGO.

- ❖ Implementar un manual de procesos y descripción de cargos, documentar la innovación y conocimiento: La idea de estos objetivos es que HERGO implemente un manual de procesos y documentación de innovación y conocimiento en donde se tenga sustentado cada uno de los procesos y conocimientos de los productos de la empresa desde la planta de operaciones hasta la planta administrativa; para que el día en el que se llegue a integrar una nueva persona al equipo de HERGO, le sea más fácil adaptarse a la empresa o también si se llega a ir una persona primordial para el desarrollo de una actividad de la empresa le sea más fácil adaptarse a la situación; por otro lado la descripción de cargos es importante en la concentración de los empleados de la empresa; porque cada uno de ellos debe conocer cada una de sus funciones, derechos y deberes como empleado de la empresa y así generar una mayor gestión y organización en el momento de tomar decisiones y realizar actividades de la empresa.

- ❖ Mejorar la atención al usuario, le permite a HERGO optimizar las relaciones personales con los consumidores. Este objetivo estratégico se basa en la creación de un sistema de información o base de datos donde se facilite el contacto, la relación, las visitas y las promociones para clientes potenciales de la empresa; este es un objetivo que se encuentra ligado al aumento del portafolio de los clientes y por ello se propone establecer este sistema de coordinación de clientes.

6.8.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - HERGO						
OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULAR	VARIABLES
A.C. 1. Entrenar al equipo de trabajadores.	A.C.1.1 Realizar 2 capacitaciones al año para el equipo de operarios y Administrativos.	Gerente general.	abr-13	Entrenamientos para operarios y administrativos.	Entrenamientos nuevos /Entrenamientos nuevos presupuestados.	Entrenamientos nuevos.
						Entrenamientos nuevos presupuestados.
A.C.3. Crear un modelo de incentivos y motivación para los empleados.	A.C.2.1 Implementar incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados.	Gerente general.	may-13	Análisis de desempeño de empleados	Incentivos nuevos/ Incentivos nuevos presupuestados.	Incentivos nuevos.
						Incentivos nuevos presupuestados.
	A.C.2.2 Elaborar 2 actividades mensuales de socialización de ideas.	Gerente general.	may-13	Actividades de socialización de ideas.	Actividades nuevas /Actividades nuevas presupuestadas.	Actividades nuevas. Actividades nuevas presupuestadas.

(Propia.)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en dos objetivos principales, los cuales son:

- ❖ Entrenar al equipo de trabajadores: Este objetivo se concentra en la realización de 2 capacitaciones al año para el equipo de operarios y administrativos, con el fin de que el capital humano sea más competente en un mundo tan globalizado y atrapado por la tecnología; hoy en día se ha vuelto una necesidad sin vuelta atrás de tener empleados y personas totalmente capacitadas para la realización de labores repetitivas y para la resolución de problemas, personas que sean capaces de crear, innovar y generar valor.
- ❖ Crear un modelo de incentivos y motivación para los empleados: Es importante que los clientes internos de la empresa se sientan a gusto con el clima organizacional y se sientan parte del equipo de HERGO; para ello se busca elaborar 2 actividades mensuales de socialización de ideas; donde empleados de HERGO sientan que pueden participar en el desarrollo de proyectos y en el éxito de la empresa y como consecuencia tener empleados más motivados para la realización diaria de las labores y lograr tener procesos más eficientes.

Finalmente se identifica que las herramientas utilizadas para realizar todo el análisis del direccionamiento estratégico han permitido identificar cuáles son las falencias de la empresa y cuáles son las posibles estrategias de crecimiento constante y para ello se llevo a cabo una creación de Sistema de Finalidades y un cuadro de mando integral, donde se identifiquen cuales son las metas y objetivos a seguir por la gerente de la empresa y su equipo de trabajo; esto asegurara un desarrollo y un crecimiento constante para la empresa.

6.9. CONCLUSIONES

Por último se llego a la conclusión de que el direccionamiento estratégico en una empresa es tan primordial como cada una de las áreas de esta mismo, por eso se llega a la conclusión de que el direccionamiento estratégico permite mejorar el desempeño de las empresas sean pequeñas, medianas o grandes.

En HERGO, como primera medida se encontró falencia en este factor, teniendo una calificación de 25.17 lo que lo ubica en primer estadio y como uno de los componentes que más necesitan un plan de acción para que la empresa genere mayor valor y tenga una guía específica para alcanzar los objetivos comunes de esta misma.

La importancia de poseer un direccionamiento estratégico en una empresa es una de las claves para que la compañía tenga un mejor desarrollo y sea más competitiva a nivel nacional e internacional; por otro lado este factor permite cuestionarse, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Qué hacemos para generar más utilidades?, ¿Qué estrategia debemos utilizar?; pues estas son una de las preguntas que los gerentes de la empresas se deberían hacer para así generar mayores ideas de mejoramiento y trazarse las metas necesaria para hacer de la empresa un éxito.

El objetivo que HERGO se planteó en inicio es diseñar el plan de Direccionamiento estratégico por medio de la aplicación del modelo Balanced ScoreCard, en donde se definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa; para llegar a este objetivo se realizó el completo análisis del principio de la planeación, el sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos), Valores corporativos y estrategias y en cada uno de estos componentes se hallaron descriptores que no se estaban cumpliendo a

cabalidad para que la empresa prosiga al siguiente estadio y por ello se dio inicio al plan de acción para que la empresa tenga un mejor desempeño.

Para brindarle una mejor orientación a la empresa se busca primero darle a conocer a la Gerente general de la empresa que una de las claves de éxito de una compañía es el saber organizarse en cada una de sus actividades, ya que no solo se convertirá en una empresa más competitiva sino también en una empresa más competitiva que sobresalga en el mercado.

Las estrategias que se proponen para tener un mejor desarrollo del direccionamiento estratégico inician con la realización de un DOFA; el cual brinda el diagnóstico de cómo está la empresa, como van y que decisiones tomar al respecto según las debilidades y oportunidades que se evidencien; seguido de esto se realizó la estrategia de finalidades creando así una Misión, Visión y Valores corporativos, las cuales fueron creadas junto a la gerente general de la empresa y con el fin de soportar el fin de la existencia de la empresa e identificar una guía empresarial y seguir un rumbo común por parte de los empleados y la gerencia de la empresa; la visión de la empresa es primordial para el funcionamiento de la empresa ya que en este se identifica hacia dónde va la empresa.

Finalmente se realizó la cadena de valor, el mapa estratégico y el cuadro de mando integral en donde se establecieron unos objetivos estratégicos y unas metas estratégicas con el fin de que este mismo sea una herramienta de gestión y sirva para controlar la ejecución de los planes estratégicos. (APESOFT BLOG, 2007)

7. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE MERCADEO.

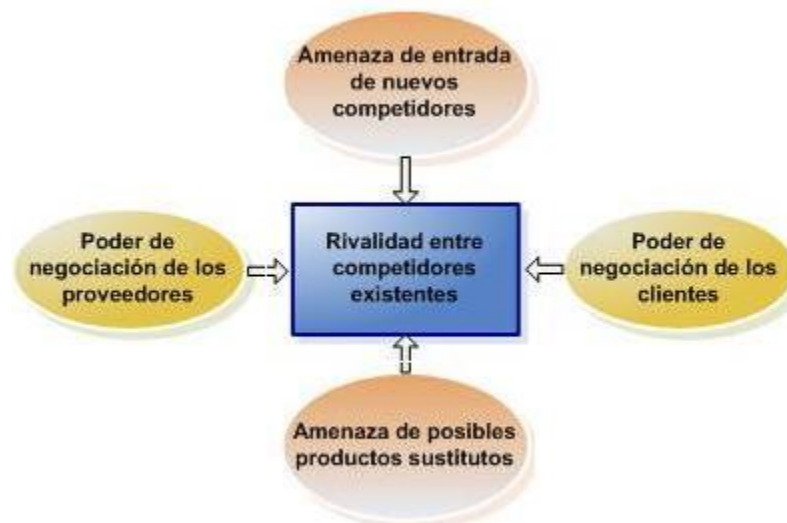
7.1. ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA

7.1.1. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El enfoque de este modelo de las 5 fuerzas de Porter es presentar el comportamiento de cinco factores que determinan una rentabilidad a largo plazo del mercado o del segmento de mercado en el que se encuentra la empresa.

El objetivo de realizar este análisis de Segmento de Mercado es evaluar cada una de las estrategias corporativas y de mercadeo que tiene HERGO, y además de ello realizar un análisis de los objetivos en relación con las cinco fuerzas y con la Competencia que presenta la Pyme. (de guate.com)

GRÁFICA 13: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.



(Perez J. A., 2011)

7.1.1.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

HERGO es una de las pocas fábricas de maquinaria especializada para empaques, envase y embalaje para todo tipo de productos sean líquidos y granos debido a que la competencia que posee la empresa es muy variable porque no todas las empresas

fabrican o no todas las empresas hacen los mismos productos que fabrica HERGO, y son empresas especializadas en pocos líneas de productos.

En primer lugar se dará inicio al análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores, donde según las encuestas realizadas a la Gerente de la empresa se mostro que el conocimiento por parte de ella de la competencia actual y de los nuevos competidores es alta y dio a conocer que la entrada de los nuevos competidores se ha intensificado por un lado por la competencia de importadores de productos Chinos e Italianos, además de caracterizarse algunos de ellos por tener menores precios y menor calidad, lo cual es un factor que hace que HERGO se sienta amenazada a pesar de que esta misma maneje precios bajos y alta calidad en la maquinaria especializada automática o semiautomática, pero además de ello HERGO reconoce comprar algunos de estos productos chinos. (Vidal, 2012)

Una gran parte del mercado Chino se está apoderando de cualquier tipo de las industrias y la industria metalmecánica no ha sido la excepción, se ha visto afectada no solo en venta sino que también se ha apoderado de una parte del mercado.

HERGO describe la competencia como competencia variable debido a que hay empresas especializadas; unas de estas fabrican máquinas automáticas otras de ellas fabrican maquinas semiautomáticas y otras de ella con mayor tecnología o con mayor funcionalidad. Por otro lado la Gerente de la empresa da a conocer que Colombia tiene bastantes empresas de todas las gamas y que por ello es muy difícil reconocer exactamente quienes son los nuevos competidores, sin embargo reconoce cuales son las empresas que más se han apoderado del segmento de mercado de ellos.

7.1.1.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

En primer lugar la gerente de la empresa deja claro que HERGO se encuentra en la parte baja del mercado debido a que solo le interesa trabajar con Mipymes, Microempresas, Pequeñas empresas y Medianas empresas, es poco el interés que presenta HERGO por negociar con empresas grandes porque consideran que estas mismas hacen negocios de volumen de productos una sola vez y después la relación con estos clientes grandes deja de mantenerse porque es necesario invertir una gran cantidad de dinero y Según la

Gerente de la empresa; HERGO no tiene ni la estructura física ni la estructura humana para abastecer estos grandes volúmenes de maquinaria. (Vidal, 2012)

Una de las cosas que se evidencia en la empresa analizada es que la competencia está en una constante guerra de precios y en constantes campañas publicitarias, lo que le dificulta a HERGO imponerse como marca líder y sobresalir en la industria metalmeccánica no solo por realizar productos de alta calidad o bajos precios, sino también por tener una gran responsabilidad en buscar la permanencia de los clientes por medio de campañas publicitarias, por medio de promociones y por medio de tecnología o innovación en sus productos, a pesar de que sea una empresa reconocida por diseños exclusivos de acuerdo a las necesidades del cliente, la empresa no posee un canal de ventas por medio del cual se establezca un crecimiento a nivel organizacional y un crecimiento en las utilidades de la empresa.

La competencia posee un canal de ventas efectivo el cual son los vendedores y HERGO manifiesta su interés por tenerlos, pero según la Gerente de la empresa no ve efectivo ni rentable invertir en este medio de crecimiento en ventas porque en primer lugar la infraestructura no alcanza y no ve necesario hacer este impulso de ventas debido a que son bienes de Capital y los clientes son los que buscan la empresa no la empresa a los clientes; Según esto HERGO se considera como vendedores pasivos, debido a que su manera de adquirir mercado es por medio de la página Web de HERGO, Publicaciones en el periódico "EL TIEMPO" y en las páginas amarillas y consideran que su tesoro de Mercadeo es el "VOZ a VOZ". (Vidal, 2012)

Finalmente HERGO afirma que no ha hecho acuerdos de precios paralelos y que incluso poseen una excelente calidad y menores precios que las demás empresas competidoras aunque diferenciándose en que algunas de las competencias poseen mayor tecnología, mayor diseño y mayor ergonomía que la empresa en cuestión.

- ❖ La diferenciación en precios de HERGO contra la competencia se especifica de la siguiente manera:
- ❖ En Líneas Manuales los precios de HERGO son mayores y los precios de la competencia son menores.
- ❖ En Líneas Semiautomáticas y Automáticas los precios de HERGO son menores y los de la competencia son mayores.

7.1.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

HERGO posee distintos proveedores para diferentes materias primas e incluso maneja variedad de proveedores para la misma materia prima necesaria para la fabricación de la maquinaria de la empresa, las negociaciones con los proveedores se ha caracterizado por ser pasiva debido a que no hay un solo proveedor para cualquier material sino que hay variedad de proveedores para variedad de materiales, además de ello el proceso de negociación es 30 y 60 días. Si en algún momento llega a fallar la entrega de una materia prima, HERGO posee un plan B para negociar con otros proveedores que le entreguen de manera más eficiente el material para no atrasarse en la entrega del producto final para el cliente.

Una de las cosas que se dio a conocer en las múltiples conversaciones es que las empresas que sean electrónicas, tecnológicas o Neumáticas tienen un 25 % de descuento para material de sus productos y finalmente se ha identificado que el poder de negociación con los proveedores ha sido tranquilo debido a que hay gran variedad de proveedores, calidad y precios. (Vidal, 2012)

7.1.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

En este análisis se identifico que los clientes de la empresa HERGO, no solo reconocen sus necesidades sino que también conocen acerca de los productos que requieren para sus propias empresas, por ello el poder de negociación con ellos es activo debido a que los clientes que tiene HERGO son exigentes con los precios, la calidad y la entrega de sus productos; sin embargo los precios de la maquinaria de HERGO son fijos y no existen descuentos ni por pronto pago ni por fidelidad a la marca; los únicos descuentos o promociones que hace la empresa son cuando están realizando la inauguración de algún producto en cuestión, lo que impide que algunos de los clientes se sientan identificados con la marca y acudan a productos sustitos o a la competencia, pero una de las cosas por las cuales se destaca HERGO es su excelente calidad en los productos y el alto grado de durabilidad de cada maquinaria. (Vidal, 2012)

Por otro lado es necesario identificar cuáles son los principales clientes y cuáles son los productos más vendidos de la empresa, y para ello fue necesario conocer los principales clientes los cuales son:

- ❖ Panamco- Coca Cola de Colombia.
- ❖ SAB- Miller – Bavaria- CerveceríaÁguila
- ❖ Postobon
- ❖ Frito lay- Colombia- Margarita.
- ❖ Ramo
- ❖ Maizena
- ❖ Kellogs de Colombia.
- ❖ Alkosto.
- ❖ Banco de la Republica.
- ❖ CosmeticFashion.
- ❖ Ebel
- ❖ Gen far
- ❖ Colmotores
- ❖ Celema.
- ❖ Levelma.
- ❖ Logística Zona Franca.
- ❖ More Química.
- ❖ Lácteos el Carretero.
- ❖ Aqua Works.
- ❖ Pelpack.
- ❖ Pasta lista.
- ❖ Kimberly papeles de Colombia.
- ❖ Plastitec. (Industrias Hergo)

Y los clientes que demandan la mayor parte de ventas de la empresa son las que hacen líquidos, debido a que la mayoría de las máquinas automáticas y semiautomáticas fabricadas son para empresas que fabrican este tipo de productos, allí se puede identificar Coca Cola, Postobón , Pelpack, Aqua Works, Levelma, California entre otras; y por ende los productos más vendidos son las máquinas para líquidos.

7.1.1.5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En este caso los productos sustitutos son pocos debido a que estos productos son bienes de capital y es muy difícil tener un producto sustituto que cumpla con las mismas

funciones que hace una maquinaria automática o semiautomática; sin embargo los productos sustitutos de estas máquinas son todos los procesos que se realicen manualmente.

7.2. ANALISIS DE LAS “4PS” DEL MARKETING

En el análisis de la oferta y la demanda es necesario identificar y observar las 4ps del Marketing que logran guiar a la empresa al éxito; muchas veces el fracaso de las empresas no es solo por una mala gerencia o administración sino también por una mala disposición de políticas de precios o una organización de promociones o no existe una destreza de identificar cual es el producto y el nicho del mercado al que se dirige dichos productos. (Slideshare-Marketing Mix, 2007)

Por ello se dará inicio al análisis de las 4ps del Marketing basándose en la investigación realizada en HERGO y según las encuestas realizadas a las Gerente de la Pyme; en primer lugar se analizará:

7.2.1. PRODUCTO

En esta fase de la descripción de las 4ps se identifica una gran gama de productos (Maquinarias) con múltiples funcionalidades y múltiples características; como primera medida se realizara la descripción de los productos de HERGO, en donde son calificados por la gerente, los operarios y sobre todo los clientes como productos de excelente calidad y alto grado de durabilidad, donde se puede identificar que una de las variables por las cuales compite HERGO con las otras empresas de la Industria Metalmeccánica es la calidad y la estabilidad; la vida útil de una de estas máquinas oscila entre 20,30,40 y 50 años, lo que significa que estos productos de industria Nacional son certificados para encontrarse en pequeñas, medianas y grandes empresas de cualquier tipo de producción. (Vidal, 2012)

Los principales productos de la empresa son:

- ❖ Selladoras.
- ❖ Empacadoras, envasadoras y llenadoras.
- ❖ Dosificadoras.
- ❖ Envolvedoras- Túneles de Termoencogido y otros. (Industrias Hergo)

Estos productos no solo se caracterizan por su durabilidad y calidad sino también por los diseños exclusivos que buscan siempre satisfacer las necesidades de los clientes, donde distintos clientes llegan con necesidades e ideas de máquinas que faciliten su trabajo manual y puedan crecer como clientes potenciales una de las cosas que manifestó la Gerente de la Empresa fue que no solo ofrecían los productos que tiene la empresa sino que también ofrecían sus conocimientos de diseños exclusivos de maquinaria y que siembre buscaban ofrecerle al cliente ideas encantadoras que faciliten sus diferentes labores en sus respectivas empresas; estrategia que hace que muchos de los clientes permanezcan comprando a esta marca.

Como se ha especificado anteriormente los productos de la competencia varían, no hay competencia que realice exactamente los productos que realiza HERGO; sin embargo si hay empresas competidoras que realizan algunos de los productos y lo que identifica a estas empresas es mayor tecnología, mayor practicidad y durabilidad; A pesar de que algunos productos importados y sustitutos no tienen mayor durabilidad. (Vidal, 2012)

7.2.2. PRECIO

Uno de los factores que caracteriza a HERGO es su alta calidad junto a precios bajos, independientemente de si poseen más tecnología o no son los precios más bajos del mercado; a pesar de que alguna competencia impone precios más altos de lo normal, HERGO no se basa en estos precios para etiquetar los suyos, debido a que para esta empresa es más importante mantener sus clientes por buena calidad y un precio moderado.

HERGO dispone de variedad de productos y así como dispone de distintos productos, también posee múltiples precios acorde a su segmento de mercado, inclusive con estos precios y esta calidad ha logrado mantener hasta clientes durante 15 o 20 años, es claro especificar que los precios de HERGO son determinados por costos más no por precios

de competencia, lo que ha hecho que HERGO sea más independiente de las empresas competidoras y no determinen precios paralelos para el mismo segmento de mercado.

El diseño es la variable más importante a la hora de hacer negociaciones con los clientes, debido a que este es el factor que la diferencia de las empresas competidoras; el diseño no es cobrado; simplemente es un Plus que hace que los clientes se sientan más atraídos por esta Pyme y sigan fieles a las compras a esta empresa, debido a que HERGO logra satisfacer las necesidades de los clientes. (Vidal, 2012)

Por otro lado se identificó que HERGO no hace descuentos ni por pronto pago, ni por fidelidad de clientes; los precios se mantienen (Precios Fijos), la única manera de que hagan promociones es por lanzamientos de productos.

Finalmente los precios de las maquinas se diferencian de la siguiente manera frente a la competencia:

- ❖ Líneas Automáticas y semiautomáticas los precios son menores que los precios de la competencia.
- ❖ Líneas Manuales los precios son mayores que los precios de la competencia.

Según la investigación realizada los precios de las máquinas de HERGO oscilan entre \$600.000 y \$50.000.000 y los precios de la Competencia oscilan entre \$50.000.000 y \$200.000.000, teniendo en cuenta que la empresas competidoras son variables y no todas fabrican los mismos productos que HERGO, unas fabrican con mayor tecnología y practicidad. (Vidal, 2012)

7.2.3. PLAZA

La manera en que el producto llega al consumidor final se define de distintas maneras; en primer lugar el único punto de fábrica de HERGO es en la Calle 63 B No 28 A 47 en Bogotá, Colombia; lugar donde se encuentra la fábrica y la administración de esta misma; la principal estrategia de la empresas son las ventas telefónicas y algunas veces se reúnen para determinar diseño, precio y tiempo de entrega.

El modo de distribución a nivel nacional es por medio de transportadoras nacionales como “Coordinadora” y “Envía”, y el tiempo de entrega es definido de acuerdo a lo especificado con el cliente; a nivel internacional usan transportadoras que permiten llegar a tiempo el producto al cliente en el exterior. (Vidal, 2012)

El canal de distribución de HERGO es Directo, ya que en este canal no existe ningún tipo de intermediarios; lo que hace que la empresa sea la que se encargue de la mayoría de las funciones de distribución.

Por otro lado los lugares en los que se encuentran los productos de HERGO son a nivel nacional en empresas que fabriquen líquidos y granos y a nivel Internacional se encuentra en Ecuador, Perú y Venezuela; donde muchas de las máquinas de la Pyme Colombiana están haciendo parte de pequeñas y medianas empresas del exterior. Los productos de la competencia están en absolutamente todos los sitios a los que HERGO distribuye, incluso se encuentra en Países, ciudades y Empresas en las cuales la empresa analizada quisiera estar, lo que indica que la competencia tiene una mayor posición que HERGO en distintos sitios.

7.2.4. PROMOCIÓN

En inicio es necesario dar a conocer que la empresa no se encuentra muy interesada en utilizar estrategias de promoción o publicidad para sus productos porque la cantidad de dinero que hay que invertir es muy alta; Según la gerente de la empresa no considera rentable invertir dinero en Publicidad debido a que son bienes de capital y no bienes de consumo masivo. (Vidal, 2012)

La única manera que utiliza HERGO para promocionar sus productos es por medio de **INTERNET**, donde en su página web (<http://www.indhergo.com/>) se encuentra la historia, los productos, características de los mismos, y contacto; además de ello se encuentran en las páginas amarillas de internet.

La gerente daba a conocer que le parecía una idea muy atractiva tener vendedores, porque seguramente son impulsores al crecimiento de ventas pero que la infraestructura no alcanza para el pago a estas personas y el mantenimiento de ellos en la empresa, por ello no los tiene y en su gran mayoría cierran las ventas por vía telefónica y esporádicamente se reúnen para el cierre de negocios.

HERGO se considera vendedores pasivos por la metodología utilizada para dar a conocer sus productos, porque las únicas herramientas son la página web y las páginas amarillas.

En cuanto a publicidad la empresa realiza publicaciones en internet y publicaciones en el periódico “EL TIEMPO”; y consideran su tesoro de mercadeo el “VOZ A VOZ”, que se ha

alimentado de la buena calidad de sus productos y los buenos precios, estas herramienta ha hecho que haya un crecimiento en ventas y exista una fidelidad de clientes con la empresa y tienen claro que si el cliente crece se repite la compra; por ello HERGO se esfuerza a diario por entregar productos de buena calidad, buen servicio de diseño y entrega de producto y un excelente servicio de mantenimiento de productos.

Finalmente la competencia promociona sus productos por medio de su página de internet y además de ello tienen impulsores de ventas (Vendedores) quienes se encargan de promover las ventas y así se muestra un crecimiento de la empresa.

7.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA


Es primordial realizar este análisis de la competencia como empresa pyme para conocer con quien se enfrente en el lanzamiento de un producto o de una estrategia de venta; por eso se dará inicio a esta misma.

Como primera medida es necesario recordar que la competencia de HERGO es variable debido a que nos todas las empresas competidoras fabrican exactamente los mismos productos que la empresa analizada, pero si hay empresas especializadas que se enfocan en la fabricación o comercialización de ciertos productos; sin embargo para HERGO es considerada como competencia sea directa o indirecta pero que quiten una parte del mercado. Son muy pocas las empresas competidoras que fabrican, inclusive un gran porcentaje de las empresas de la industria metalmecánica son importadoras y comercializadoras de productos Nacionales, Chinos o Italianos. (Vidal, 2012)

7.3.1. TECNOEMBALAJES LTDA

Se dará inicio al análisis de la primera empresa competidora, la cual es Tecnoembalajes quien cuenta con un porcentaje de participación del mercado del 10% y se encuentra por encima de HERGO; para ello se hará el análisis por medio de la metodología del Marketing Mix (4Ps). (Tecnoembalajes LTDA, 2012)

TABLA 5: TECNOEMBALAJES LTDA

	
ACERCA DE NOSOTROS	<p>Tecnoembalajes fue creada en Bogotá en el año 2003; es una empresa líder en el mercado de la maquinaria para la industria del empaque y la codificación, Tecnoembalajes es una empresa que tiene como prioridad entregar productos de excelente calidad para empaque, procesos alimenticios y materiales de empaque.</p>
PRODUCTO	<p>SELLADORAS: Selladoras manuales, Selladoras automáticas de impulso, selladoras de pedal impulso, selladoras de pedal calor constante, selladoras de banda continua (Principales productos con los que compete HERGO); las selladoras de Tecnoembalajes se caracterizan por ser fáciles de manejar, ágiles para hacer trabajos de volumen, hechas en caparazón de Metal y su principal función sella y corta bolsas plásticas repetidamente y con facilidad. EMPACADORAS AL VACIO, caracterizadas por ser productos fáciles de manejar sin necesidad de entrenar al operario; chasis con acero inoxidable, con soportes antideslizantes para poderse ubicar en mesa, del tamaño más adecuado para las distintas empresas. CODIFICADORAS, caracterizadas por ser máquinas fáciles de manejar. DOSIFICADORAS; son máquinas para productos líquidos, fáciles de mantener y limpiar, hecha en accesorios de acero inoxidable, son máquinas de sencilla operación.</p>
PRECIO	<p>Los precios de las máquinas de Tecnoembalaje LTDA, oscilan entre \$50.000.000 y \$200.000.000 donde pueden cambiar si el cliente es mayorista o minorista y si son clientes que se han mantenido durante mucho tiempo; además los precios de alguna maquinaria pueden tener descuentos por volumen y lanzamientos de nuevos diseños de máquinas.</p>
PLAZA	<p>Tecnoembalajes es una empresa importadora de maquinaria china, fue creada en Bogotá y tiene oficinas en Bogotá, Medellín y Cali y tiene empresas aliadas en Venezuela, las cuales son Distribuciones ORIOL y en Miami USA a Technopack, la empresa distribuye sus productos a nivel nacional y a nivel internacional los distribuye por medio de empresas aliadas distribuidoras de maquinaria pesada; además de ello se encuentra en toda Colombia y tiene sus productos en USA, Grupo Andino; etc.</p> <p>OFICINAS BOGOTÁ Cra 68 B No. 10 A - 49 PBX: (57.1) 262 28 91 Fax: (57.1) 261 71 83 E-mail: ventas@tecnoembalaje.com</p> <p>MEDELLIN E-mail: ventasmedellin@tecnoembalaje.com</p> <p>CALI E-mail: ventascalit@tecnoembalaje.com</p>
PROMOCIÓN	<p>Tecnoembalajes considera muy importante realizar la promoción de sus productos y crear estrategias que le permitan al mercado reconocer la marca como la marca líder en la industria del empaque, por eso tiene múltiples vendedoras que promueven el crecimiento en ventas, por medio de visitas a grandes empresas, medianas y pequeñas empresas; además de ello promociona sus productos por medio de la página web (http://www.tecnoembalaje.com/newsite/) y realiza promoción y publicaciones por medio de Internet.</p>

(Tecnoembalajes LTDA, 2012)

7.3.2. PRODUCTOS DE TECNOEMBALAJES LTDA



(Tecnoembalajes LTDA, 2012)

7.3.3. MAQUITEC ANDINA S.A.

A continuación se realizara el análisis de Maquitec Andina S.A; la cual es una empresa que compite con HERGO por sus principales productos los cuales son las selladoras y las empacadoras; esta empresa cuenta con un porcentaje de participación en el mercado de 15% y se encuentra por encima de HERGO. (Maquitec Andina S.A., 2012)

TABLA 6: MAQUITEC ANDINA S.A.

	
ACERCA DE NOSOTROS	<p>Maquitec Andina S.A; es una empresa que fue creada en el año 1980, cuando encontraron una necesidad de un mercado de maquinaria facilitadoras de labores repetitivas de operarios de empresas, por ello su enfoque es la comercialización de maquinaria de Alta calidad y Tecnología, y su estrategia de atrapar clientes y mantenerlos es con su slogan; " Maquitec Andina S.A solo negocia con sus amigos".</p>
PRODUCTO	<p>Maquitec Andina S.A, comercializa SELLADORAS; las cuales se caracterizan por ser fáciles de manejar por tener longitudes adaptables para cualquier labor y por la agilidad de producción. Las DOSIFICADORAS se clasifican por importados internacionales y nacionales y se caracterizan por ser máquinas hechas para grandes producciones y alto rendimiento; y demás productos que HERGO no fabrica.</p>
PRECIO	<p>Los precios de las máquinas de Maquitec Andina S.A, oscilan entre \$50.000.000 y \$300.000.000 donde pueden cambiar si el cliente es mayorista o minorista y si son clientes que se han mantenido durante mucho tiempo; además los precios de alguna maquinaria pueden tener descuentos por volumen y lanzamientos de nuevos diseños de máquinas.</p>
PLAZA	<p>Maquitec Andina es una empresa importadora de productos chinos y nacionales, la cual fue creada en Bogotá y su sede principal esta en Funza, Cundinamarca y tiene puntos de venta en Bogotá y una oficina en Medellín, debido a que es una empresa que lleva gran tiempo en el mercado y tiene una experiencia grande en la comercialización de maquinaria, es una empresa que conoce su segmento de mercado, y se ha encargado de explorar nuevos mercados e indagar nuevas propuestas para satisfacer las necesidades de sus clientes; su segmento de mercado son más que todo empresas grandes, pero también vende a medianas empresas y vende plásticos en Venezuela. Esta empresa distribuye sus productos a nivel Nacional e Internacional por medio de Transportadoras de carga pesada. Maquitec también se encuentra en el Grupo Andino.</p> <p style="text-align: center;">Bogotá- Colombia</p> <p style="text-align: center;">PUNTO DE VENTA Calle 17 # 60-85 Tel: 57 1 2618287 - 2618323 e-mail: admonpvbogota@maquitecandina.com</p> <p style="text-align: center;">SEDE PRINCIPAL - FUNZA Celta Trade Park, Lote 41 Bodega 10 Km 7 Vía Bogotá – Medellín PBX: 8219130 Fax: 8219131 Medellín - Colombia Cra 43 N° 30C – 70 janetvergara@maquitecandina.com Tel: 057 – 4 – 232 70 58 057 – 4 – 232 73 62 Fax: 057 – 4 – 232 03 76</p>
PROMOCIÓN	<p>Maquitec Andina considera muy importante y primordial realizar la promoción de sus productos y servicios técnicos por medio de su página web, además ha participado en ferias de industria metalmeccánica donde ha logrado promocionar sus productos y hacer que reconozcan su marca como una marca de excelente calidad. Esta empresa posee vendedores quienes colaboran en el impulso y crecimiento de ventas y realizan su cierre de negocios con visitas empresariales y algunas veces en los puntos de venta.</p>

(Maquitec Andina S.A., 2012)

7.3.4. PRODUCTOS DE MAQUITEC ANDINA S.A.



Selladora de Laboratorio



(Maquitec Andina S.A., 2012)

7.3.5. INDUSTRIAS OVELMA

A continuación se realizara el análisis de Industria Ovelma la cual es la empresa líder en el mercado de fabricación de maquinaria, logrando posicionarse con sus productos y servicios en los diferentes nichos de mercado , esta empresa tiene un 45% de participación en el mercado y se encuentra posicionada por encima de las anteriores competencias y de la empresa HERGO. (Industrias Ovelma, 2012)

TABLA 7: INDUSTRIAS OLVELMA

	
ACERCA DE NOSOTROS	Es una empresa de la industria metalmeccanica, la cual fundada en 1972, es una empresa reconocida por tener un alto grado de compromiso, lo cual les ha permitido mantener clientes durante un largo tiempo, además de ser pionera en la fabricación de resistencias eléctricas y equipos para zonas húmedas, a partir del año 1997 utiliza como estrategia de diversificación la fabricación de maquinaria para empaque (Selladoras).
PRODUCTO	Ovelma es una empresa pionera en resistencias eléctricas para uso industrial y en fabricación de maquinas para zonas húmedas como Turcos, Saunas y demás; hace algunos años empezó a incursionar en la fabricación de maquinas para empaque como lo son las selladoras (Producto con el que compete Hergo); las características de estos productos se basan en diseño, en ser efectivas, ahorradoras de energía y con un alto grado de durabilidad, los productos de la empresa han generado credibilidad en sus clientes y le han permitido atrapar más mercado y mantener sus grandes clientes.
PRECIO	Los precios de las maquinas de Ovelma, oscilan entre \$50.000.000 y \$300.000.000 donde pueden cambiar si el cliente es mayorista o minorista y si son clientes que se han mantenido durante mucho tiempo; además los precios de alguna maquinaria pueden tener descuentos por volumen y lanzamientos de nuevos diseños de maquinas.
PLAZA	Ovelma conoce muy bien el segmento de mercado al que se dirige dado a que lleva gran tiempo en el mercado de la industria metalmeccanica, por eso sabe a quien se dirige y que estrategias utilizar para distribuir, sus principales clientes de maquinaria para empaque son maquitec andina y Citalsa, (dos empresas competidoras de Hergo) en cuanto a la maquinaria de empaque; son los clientes Thor los que adquieren productos de maquinaria para empaque.; como ya se había hecho el analisis de Maquitec Andina, se identifica que estas dos empresas tienen una gran relación lo que les ha permitido apropiarse más del mercado y crecer como empresas de éxito.
PROMOCIÓN	Ovelma es una empresa lider en resistencias eléctricas y fabricación de maquinaria para todo tipo de situaciones, por ello la empresa se ha encargado de promocionar sus productos por medio de su paginas web (http://www.industriasovelma.com/index.php), Ovelma es una de las empresas de industrias metalmeccanicas certificadas por sistemas de calidad como ISO 9001: 2008 ; lo que le ha permitido ser recoocida no solo por su compromiso y entrega sino por tener una excelente calidad; y esto ha hecho que sus clientes antiguos se mantengan y adquieras más clientes. Por otro lado ha participado en ferias de industria metalmeccanica donde ha logrado reconocimientos. En Colciencias obtuvo reconocimiento por innovación tecnologica en el 2006, en la Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), obtuvo un reconocimiento como la Pyme con mejores practicas de Recursos Humanos en el 2006 y finalmente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, fue finalista del premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial INNOVA 2006. Todos estos reconocimientos le han permitido ser más reconocidos; han logrado hacer publicidad en estos eventos donde con estadísticas se ha comprobado que han adquirido más clientes. Es evidente que para Ovelma es primordial la promoción y publicidad de sus productos y finalmente la empresa posee vendedores, quienes son impulsores de crecimiento en ventas.

(Industrias Ovelma, 2012)

7.3.6. PRODUCTOS DE INDUSTRIAS OVELMA



Selladoras Continuas



Selladoras de inducción



Fechadores de cinta térmica



Dosificadores de líquidos y pastosos



Empacadora de líquidos automática



Empacadoras al vacío



Pistolas de termoencogido



Selladora de Sacos



Túneles de Termoencogido



Enfajadora semi-automática de manga



Túnel de termoencogido de mesa



Campana de termoencogido



Selladora en L semiautomática



Selladoras manuales de termoencogido



Selladoras tipo Cizalla



Selladora de Bandejas

(Industrias Ovelma, 2012)

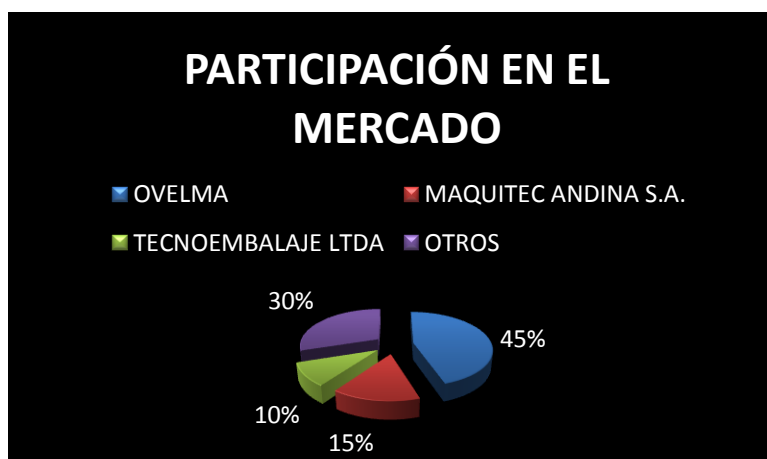
7.4. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Las principales empresas de la Industria Metalmeccánica que compiten con HERGO son Tecnoembalajes LTDA, Maquitech Andina S.A e Industrias Ovelma; estas son empresas que tienen un mayor porcentaje de participación y se encuentran por encima de la empresa HERGO, es por esto que se analizó cada una de estas empresas y se identificó cuál es el porcentaje de participación del mercado.

Estas empresas pertenecen al sector de Industria Electro Mecánica y hasta el 2007 existen 7.257 establecimiento dedicados a la Industria; de estos 1.245 (17.16%) pertenecen a la Industria Metalmeccánica; seguido de esto por orden de importancia se encuentra en segundo lugar la categoría de (CIIU 291) de “Fabricación de Maquinaria de uso general con 202 establecimientos y (CIIU292) “Fabricación de Maquinaria de Uso especial” con 184 establecimientos; aunque las anteriores categorías no son las categorías que mayor generan valor al sector; estas son las industrias de Hierro y Acero) quienes aportan el 44.8% de la industria metalmeccánica de Colombia. (IMEBU, 2010)

El anterior análisis es para identificar la participación de las principales empresas competidoras y de la empresa analizada (HERGO) en el mercado y conocer como es su participación en la economía Colombiana; el comportamiento de estas empresas se muestra de la siguiente manera; donde HERGO se encuentra en la categoría de otros.

GRÁFICA 14: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.



(Propia.)

Como conclusión del análisis de la Competencia se identificó que las tres principales empresas competidoras de HERGO son Maquitech Andina S.A, Ovelma y Tecnoembalajes LTDA, tres empresas que compiten directamente con los productos de la empresa analizada; a pesar de que estas empresas aparte de fabricar o comercializar productos que fabrica o comercializa HERGO, también trabaja con otro tipo de producto que no tiene HERGO; por eso la competencia de esta empresa es variable.

HERGO se encuentra por debajo de estas empresas quienes ya tienen un gran porcentaje del mercado por utilizar otro tipo de estrategias de crecimiento en ventas y crecimiento como empresa de éxito.

7.5. ANALISIS DE LA DEMANDA

Como primera medida el Análisis de la Demanda es primordial para la empresa debido a que es necesario reconocer cuales son las necesidades del segmento de Mercado; si se están cumpliendo y es importante reconocer porque medios satisfacer estas necesidades de los clientes.

El principal objetivo de HERGO es satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de herramientas como el diseño, la calidad, la durabilidad y estabilidad de sus productos: por ello es como HERGO ha logrado mantener por mucho tiempo sus clientes y adquirir más clientes del mercado.

HERGO conoce cuales son las necesidades por satisfacer y por ello es que ha implementado diseños exclusivos que le han permitido a la empresa conocer más las necesidades de la demanda y satisfacerla con todas las herramientas posibles.

7.5.1. ALGUNOS DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

- ❖ Panamco- Coca Cola de Colombia.
- ❖ SAB- Miller – Bavaria- CerveceríaÁguila
- ❖ Postobon
- ❖ Frito lay- Colombia- Margarita.
- ❖ Ramo
- ❖ Maizena
- ❖ Kellogs de Colombia.

- ❖ Alkosto.
- ❖ Banco de la Republica.
- ❖ CosmeticFashion.
- ❖ Ebel
- ❖ Gen far
- ❖ Colmotores
- ❖ Celema.
- ❖ Levelma.
- ❖ Logística Zona Franca.
- ❖ More Química.
- ❖ Lácteos el Carretero.
- ❖ Aqua Works.
- ❖ Pelpack.
- ❖ Pasta lista.
- ❖ Kimberly papeles de Colombia.
- ❖ Plastitec. (Industrias Hergo)

HERGO, tiene como preferencia dedicarse a clientes de micros, pequeñas y algunas medianas empresas para hacer negociaciones y mantenerlos como clientes, debido a que consideran complicado dirigirse a grandes empresas porque no tienen la infraestructura para abastecer producciones en alto volumen para estas empresas y no tienen ni piensan en invertir grandes cantidades de dinero para tener como clientes a las grandes compañías. (Vidal, 2012)

HERGO tuvo contrato con Coca-Cola, pero según las gerente los negocios con este tipo de empresas es complicado debido a que hacen contrato una sola vez y no lo vuelven a hacer y la empresa productora de máquinas tiene que invertir una gran cantidad de dinero para abastecer estas grandes producciones.

Una de las principales estrategias que ha utilizado HERGO para conservar clientes y obtener más clientes ha sido el excelente servicio de venta y post-venta y además la excelente calidad de sus productos acompañados de un excelente servicio de diseños exclusivos para sus clientes. Por un lado HERGO ha logrado identificar cuáles son los clientes que demandan la mayor parte de las ventas de la empresa y se han dado cuenta

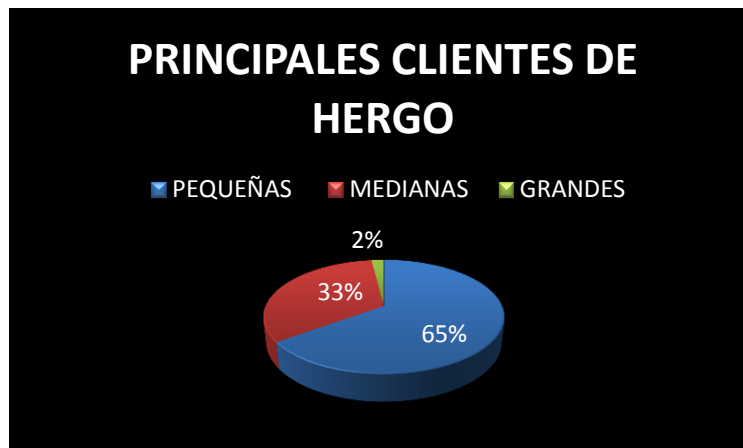
que son las empresas que hacen productos líquidos y por ello se ha propuesto diseñar más maquinaria útil para este tipo de empresas.

A medida que va pasando el tiempo la empresa analizada ha venido conociendo más las necesidades de los clientes y siempre han dicho; “Los clientes llegan con una necesidad, y de lo que nos encargamos es satisfacerlas con todas las herramientas posibles.”. Es por ello que la empresa tiene clientes desde hace aproximadamente 20 o 25 años. Con las encuestas realizadas se muestra que HERGO conoce perfectamente las necesidades del segmento de mercado y es por ello que su principal enfoque es este.

7.6. PARTICIPACIÓN DE CLIENTES DE HERGO

HERGO, tiene 3 clases de clientes a los cuales se dirige, estas son pequeñas, medianas y grandes Empresas. En donde la gerente de la empresa ha dejado claro que las preferencias de clientes para vender y que incluso las mayores ventas de la empresa son a pequeñas empresas con un porcentaje de 65%, donde estas microempresas tienen constantes negocios con HERGO y no se necesita mayor infraestructura para realizar las ventas a estas mismas, en segundo lugar están las medianas empresas con un porcentaje del 33%, quienes hacen negocios esporádicamente que generalmente dejan suficientes utilidades al igual que las pequeñas empresas y por lo general no son grandes volúmenes de maquinaria y finalmente las grandes empresas con un porcentaje del 2%, en donde es claro que a HERGO no le interesa en mayor medida tener negocios con grandes empresas porque se necesita una mayor infraestructura y una mayor inversión para los grandes volúmenes de ventas y también para lograr mantenerlos; es por eso que tiene muy pocos clientes de Grandes Empresas; La siguiente grafica demuestra el porcentaje de participación de los principales clientes de HERGO. (Vidal, 2012)

GRÁFICA 15: PRINCIPALES CLIENTES DE HERGO



(Propia.)

Los clientes que demandan la mayor parte de las ventas son las empresas que fabrican productos líquidos y alimenticios y es por ello que son las empresas que mayor se mantienen en HERGO y las que siempre se busca mantener con buenos servicios de mantenimiento y de venta.

7.7. FRECUENCIA DE COMPRA DE CLIENTES HERGO

Teniendo en cuenta que los productos de HERGO son bienes de capital y no bienes de consumo masivo y su vida útil son aproximadamente 10, 20, 30 o más años, se observa que la frecuencia de compra es distante la una de la otra, debido a que los clientes de HERGO son micro y medianas empresas y su requerimiento de maquinaria es de manera esporádica.

La frecuencia de compra depende más que todo del cliente y sus necesidades; es por esto que se han identificado que hay clientes que tienen frecuencia de compra de 2 o 3 años o clientes con frecuencia de compra de 10 años; debido a que sus principales productos (Selladoras) tienen un nivel de durabilidad alto por sus materiales, los cuales son acero inoxidable. Pero tienen un cliente que es Persona Natural, ubicada en Leticia, quien tiene una frecuencia de compra de 6 Meses.

Otra de las razones por la cuales la frecuencia de compra no es tan cercana, es debido a que los precios de este tipo de productos oscila desde \$500.000 hasta 30 o 50 Millones.

TABLA 8: FRECUENCIA DE COMPRA

FRECUENCIA DE COMPRA	
CLIENTES ANTIGUOS	De 5 a 10 Años.
CLIENTES NUEVOS	De 2 a 3 Años.

(Propia.)

Finalmente la frecuencia de compra se distingue en mayor medida con el servicio post-venta (Mantenimiento de maquinaria), debido a que los clientes acuden a HERGO cada 6 meses o anualmente, debido a la garantía que tiene cada una de las maquinas.

7.8. ESTRATIFICACIÓN

En HERGO se identifican tres clases de clientes; los cuales son grandes, medianas y pequeñas empresas; en donde se encuentran tres tipos de estratificaciones los cuales son: empresas fabricantes de productos líquidos, farmacéuticos y alimenticios.

Los clientes que demandan la mayor parte de las ventas son las empresas que fabrican productos líquidos y alimenticios; es por esto que HERGO ha centrado principalmente sus estrategias en clientes fabricantes de estos productos y ha identificado que un gran porcentaje de sus ventas se dirige esencialmente a empresas que fabrican productos líquidos.

TABLA 9: ESTRATIFICACIÓN DE CLIENTES.

ESTRATIFICACIÓN DE CLIENTES	
LIQUIDOS	50% de ventas.
FARMACEUTICOS	20% de ventas.
ALIMENTICIOS	30% de ventas.

(Propia.)

7.9. CANTIDAD DE PEDIDOS POR CLIENTE

HERGO es una empresa fabricante de productos de bienes de capital que se especializa en vender maquinaria donde la vida útil y el valor de las maquinas es alto; es por eso que la cantidad de pedidos por cliente es baja. Debido a que sus principales clientes son personas naturales, pequeñas y medianas empresas, ellos se encargan de hacer pedidos de aproximadamente 1,2 o 3 máquinas máximo. (Vidal, 2012)

Esta es una empresa que siempre ha trabajado con pequeñas y medianas empresas que aunque no son muy grandes los pedidos que realizan, se caracterizan por tener frecuencia de compra seguida y por tener fidelidad con la empresa; a pesar de que HERGO ha trabajado con grandes empresas no se siente satisfecha debido a que considera que son empresa que no son constantes, ni tienen frecuencia de compra y además la infraestructura de planta y nivel administrativo que se necesita es alta y HERGO no tiene la capacidad de fabricar grandes volúmenes de máquinas, ni el dinero para soportar estos grandes pedidos.

7.10. CRECIMIENTO EN VENTAS DE HERGO.

HERGO presenta un crecimiento en ventas muy variable en los últimos tres años, donde se identifica que en el 2009 hubo unas ventas de \$ 211.189.052 con una utilidad bruta en ventas de \$49.386.052; en el 2010 presenta unas ventas de \$358.165.055 con una utilidad bruta en ventas de \$87.761.518 y un crecimiento en ventas entre 2009 y 2010 de \$ 146.976.003; por otro lado en el 2011 hubo ventas de \$282.566.102 con una utilidad bruta en ventas de \$79.230.127 y una disminución en ventas entre los años 2010 y 2011 de \$ 75.598.953. (Vidal, 2012)

TABLA 10: VENTAS DE HERGO.

VENTAS		
2009	2010	2011
\$ 211.189.052	\$358.165.055	\$282.566.102

(Propia.)

7.10.1. CRECIMIENTO EN VENTAS DE LA COMPETENCIA (OVELMA) Y DE LA INDUSTRIA

En Ovelma se observa un mayor nivel de ventas que HERGO, lo que demuestra que Ovelma es una empresa que se encuentra por encima de las demás empresas competidoras de HERGO, haciendo de esta la empresa líder del mercado de la Industria Metalmeccánica de Colombia. Por un lado se observa que en el año 2010 también hubo un crecimiento en ventas en Ovelma significativo al igual que en HERGO. En esta empresa hubo un crecimiento en ventas en el año 2010 de 21.93% y una disminución en ventas de 5.98% en el año 2011. En la industria se presenta un crecimiento en ventas desde el año 2009 hasta el año 2011 en gran medida; en el año 2009 se presenta un crecimiento en ventas de 18.81% y un crecimiento hacia el año 2010 en ventas a 31.65% donde se evidencia una diferencia de 12.84% en ventas del sector metalmeccánico; finalmente hacia el año 2011 se presenta un gran crecimiento en ventas donde llega a un 67.39% con una diferencia de 2010 a 2011 de 35.74%.

TABLA 11: CRECIMIENTO EN VENTAS DE OVELMA

		2011		2010		2009	
Ventas	211°	3650	206°	3445	219°	2825	189°
Crecimiento en Ventas	256°	5,98%	101°	21,93%	135°	1,56%	135°

(Benchmark, 2011)

TABLA 12: CRECIMIENTO EN VENTAS DE LA INDUSTRIA.

Ventas	2011	2010	2009
	\$688.456	\$411.294	\$312.409
Crecimiento en Ventas	67,39%	31,65%	18,81%

(Benchmark, 2011)

7.11. CONCLUSIONES

Como conclusión se muestra que HERGO se encuentra bien posicionada a nivel Nacional e Internacional donde se han logrado poner maquinas en distintas partes de Colombia y en distintas partes del mundo como Ecuador, Perú, Venezuela; aunque es muy difícil imponer productos de HERGO en Estados Unidos, debido a que se necesita una infraestructura más grande para producciones de alto volumen y que de igual forma puedan salir las exportaciones más económicas.

Según las investigaciones ha sido de gran éxito exportar a Perú debido a que es más económico poner maquinaria en este país; por otro lado HERGO ve en México y en Chile una gran oportunidad de exportar maquinaria pero realmente los fletes son muy altos y no se ha logrado establecer negociaciones en estos países, Brasil es un país muy competido con las empresas de industria metalmecánica y le ha sido muy difícil exportar productos en esta gran potencia.

Cuando se realizó el análisis de Gestión de Mercadeo se obtuvo como resultado que se encuentra en estadio 2 con una calificación de 37.58, destacándose como el factor más alto; la orientación de la organización en el mercado con una calificación de 83.33. Esta calificación se soporta con el hecho de que HERGO conoce perfectamente las necesidades de los clientes y busca siempre satisfacerlas al máximo sobrepasando las expectativas de cada uno de ellos. (Perez & Nieto, 2009).

Por otro lado se muestran como los componentes más bajos la Planeación y control del mercado con una calificación de 12.50 y la investigación de mercados con una calificación de 16.67; seguido de esto se obtuvieron como resultados en las estrategias de ventas, precios, comunicación y promoción aproximadamente calificaciones desde 20.24 hasta 29.17; lo que indica que HERGO no establece estrategias de producto, precio, plaza y promoción precisas que contribuyan al desarrollo de la empresa, lo cual impide que muchos de los clientes de estas maquinarias no tengan entre sus objetivos tener a

distribuidores como HERGO, porque no existe un reconocimiento de marca, calidad, promociones y tampoco publicidad de esta misma.

El objetivo de este análisis de oferta y demanda en el área de Gestión de Mercadeo es incrementar los ingresos por medio de un incremento en ventas; para lograr esta meta se realizó el análisis de las 4ps del marketing de HERGO y el análisis de las 4ps de la competencia para identificar en qué lugar está la empresa y que participación en el mercado tiene.

Se establece una relación entre el análisis de oferta y demanda con las exportaciones de la empresa debido a que en cuanto a exportaciones HERGO posee una calificación de 43.98, donde se identifica que la empresa realiza esta actividad estando bien preparada para los mercados externos; en las conclusiones anteriores se identifica que HERGO exporta a países como Venezuela, Ecuador y Perú obteniendo un gran reconocimiento en estos países por tener productos de buena calidad y por satisfacer las principales necesidad de los clientes extranjeros. En inicio se propuso 2 estrategias de mejoramiento en el Mapa estratégico de la empresa; los cuales son:

- ❖ INGRESOS; por medio de un incremento en ventas.
- ❖ CRECIMIENTO: por medio del desarrollo de nuevos productos y la investigación de nuevos mercados extranjeros, diferentes a los que ya exporta.

Para alcanzar estos objetivos primero se realiza el análisis del comercio exterior empezando por la industria China en donde se muestra que es el principal destino de las ventas de Colombia en aproximadamente USD\$363 Millones, pero continuando el análisis realizado por la ANDI, se muestra que Estados Unidos se vuelve el principal destino de ventas con una participación de 21.1% seguido de esto se encuentra Ecuador con una participación 15.9%, Brasil con una participación de 13% y Venezuela con una participación de 10.8% de las ventas de Colombia, además de ellos se muestra como las importaciones han aumentado salvo en la temporada de la Crisis financiera Mundial (2009) en donde se observó una disminución de importaciones; sin embargo se muestra que la industria China pasa a un segundo lugar después de Estados Unidos por ser proveedores para el año 2010. (ANDI, 2011)

Según estudios de la economía mundial realizados por Cepal se muestra que para el 2012 se espera un crecimiento del 3.7% de la industria metalmecánica, aunque esta participación sea un poco más bajo que la del 2011, sin embargo existe una leve posibilidad de una crisis en el sector de la industria metalmecánica debido a la dificultades que presenta la economía de la Eurozona que principalmente afectarían la economía mundial. (METALMECANICA, 2012).

Como se muestra anteriormente HERGO exporta a países como Ecuador, Venezuela y Perú en donde los dos primero países tienen una participación de 15.9% y 10.8% según orden, según las encuestas la Gerente General de la empresa manifiesta su satisfacción de que muchas de sus máquinas se encuentren en estos países y sean reconocidos como una empresa Colombiana cumplida y por realizar productos de buena calidad y con precios accesibles al mercado latinoamericano. Además de manifestar esta satisfacción por exportar a estos tres países, también muestra el deseo de exportar a países como México, Brasil, Chile y Estados Unidos, pero son muchos los obstáculos que se les han presentado.

Para exportar a Estados Unidos se necesita tener una infraestructura más grande en donde se pueden realizar producciones en grandes volúmenes para que salga más económico exportar a estos países; aunque las exportaciones a Estados Unidos tengan un porcentaje de participación de 21.1% a HERGO se le dificulta mucho exportar a esta gran potencia.

Por otro lado Estados Unidos tiene a su disposición una infraestructura de transporte más desarrollada lo cual es suficiente para soportar su economía; esta misma representa aproximadamente el 42% de mercado global de bienes de consumo es por ello que muchas de las empresa mundiales deciden invertir en USA, contando con aproximadamente 14 Tratados de libre comercio con países asociados a Estados Unidos. (Proexport Colombia, 2012).

Para exportar se necesita:

- ❖ Número de documentos para exportar: 4
- ❖ Número de días para exportar: 6

- ❖ Costo de Exportación en US\$ 1050 por contenedor. (Proexport Colombia, 2012)

Para importar:

- ❖ Número de documentos para importar: 5
- ❖ Número de días para importar: 5
- ❖ Costo de Importación en US\$ 1315 por contenedor. (Proexport Colombia, 2012)

Para Estados Unidos es muy complicado exportar debido a la pequeña infraestructura que posee HERGO para fabricar grandes volúmenes de maquinaria; En cuanto a Brasil, es muy complicado exportar a esta potencia debido a que las empresas competidoras en este país tienen maquinaria y productos con mayor innovación y tecnología, factor que le impide exportar a este país, debido a que HERGO tiene solo tres tipos de líneas de productos las cuales son: Líneas automáticas, semiautomáticas y manuales con la tecnología más sencilla que la de estas máquinas brasileras. Aunque la economía de Brasil va en ascenso y la participación en el PIB sea de 15.5% no se ve conveniente exportar a este país. En México las posibilidades de exportar se agotan debido a que HERGO no es competitivo en este país; aunque el 90% de la demanda de México se soporta con las importaciones y no con las exportaciones y es el décimo país que más máquinas consume, no se ve conveniente exportar a este país porque México importa maquinaria de países como Japón, Italia, China, España, Suiza, Reino Unido, Francia, Taiwán, Corea del sur y Brasil, lo cual indica que son países que fabrican maquinaria especializada, mayor diversificación de portafolio de productos y con mayor tecnología. (METALMECANICA, 2012).

En Chile se evidenció un crecimiento del sector metalmeccánico en el 2011 del 13.2%, lo cual supera la cifra que Chile tenía presupuestada alcanzar, además de esto el subsector de fabricación de productos metálicos alcanzó un porcentaje de 3.6 puntos a la economía del país; lo que indica que cada vez más crece la producción alcanzando aproximadamente a un 14.8% y aumentando de igual manera la demanda de estos productos. Es evidente que en este país la competencia es mayor debido a que a través del tiempo va creciendo el porcentaje de producción y el consumo de maquinaria, pero

aun así no se descarta la posibilidad de realizar una investigación de mercados en Chile para ingresar a este nuevo segmento. (METALMECANICA, 2012)

7.12. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN DE MERCADEO

7.12.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN CHILE, PARA APROPIARSE DE UNA PARTE DE ESTE NUEVO SEGMENTO DE MERCADO.

Según el análisis realizado con anterioridad acerca del comercio exterior se evidencia una posibilidad de exportar productos a Chile de acuerdo a que el sector metalmecánico ha venido creciendo hasta alcanzar al 2011 un 13.2% (METALMECANICA, 2012), sin embargo como se nombraba anteriormente HERGO es muy competido en este país debido a que existen bastantes establecimientos de fabricación de productos metalmecánicos y así mismo un crecimiento de consumo de maquinaria y herramientas; pero aun así se evidencia la posibilidad de que HERGO ponga maquinaria en este país.

Una de las principales razones por las cuales se analizó Chile como un país a exportar es por su crecimiento en el sector y por ser una de las economías más competitivas de América Latina ocupando el puesto Número 31, lo cual la hace una economía con alto liderazgo y una economía con capacidad de crecimiento económico y preparada para cualquier crisis económica. (GESLA.COM, 2012)

En los últimos tres años se ha observado un crecimiento del sector, poniendo como el subsector de fabricación de productos metálicos como uno de los subsectores que mayor presión hace para obtener estos buenos resultados de crecimiento de la economía y de convertirse y posicionarse como la economía más competitiva de Latinoamérica. (METALMECANICA, 2012)

Las exportaciones de Colombia a Chile han tenido un incremento muy significativo basándose en que pasaron de USD 94 Millones a USD 376 Millones hasta el 2007; además el tratado libre de comercio entre Colombia y Chile permitirá que sectores exportadores en Colombia mejoren de manera significativa la posición en el mercado Chileno y muchos de los productos Colombianos se logren estabilizar en este país. (Proexport Colombia, 2007).

Las importaciones de Chile en el sector metalmecánico hasta el 2007 se ha manejado un crecimiento desde el 2005 hasta el 2007, donde se muestra un incremento del 18% en las importaciones; a continuación se muestra el desarrollo del crecimiento del sector metalmecánico en donde se evidencia que en el primer trimestre del año 2010 paso de 499.9 millones de US a el primer trimestre del 2011 a 734.4 millones de US según la clasificación de CUCI; por otro lado las importaciones según país de origen a nivel Colombia se muestra un incremento del primer trimestre del año 2010 de 380.30 millones de US y en el primer trimestre del 2011 se incrementó a 493.30 millones de US. (Proexport Colombia, 2012)

GRÁFICA 16: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON LA CUCI. (VER ANEXO I)

IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON LA CUCI (Millones de US\$ cif)						
Especificación	2010					2011
	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.
7 MAQUINARIA Y EQUIPOS DE TRANSPORTE	18.727,1	3.924,1	4.584,1	4.795,6	5.423,3	4.960,2
71 Maquinaria y equipos generadores de fuerza	1.043,6	330,9	238,9	233,9	239,9	264,7
72 Maquinaria especial para determinadas industrias	2.423,8	499,9	599,0	577,8	747,1	734,4
73 Máquinas para trabajar metal	141,0	28,9	33,1	39,9	39,2	39,0
74 Maquinaria y equipos industriales y sus partes, n.e.p.	2.589,9	555,9	572,1	679,3	782,7	734,0
75 Máquinas de oficina y máquinas de procesamiento automático de datos	1.574,3	362,8	398,4	401,9	411,1	441,0
76 Aparatos y equipos para telecomunicación, grabación y reproducción de sonido	2.357,5	447,1	583,1	655,7	671,6	459,8
77 Maquinaria, aparatos y artefactos eléctricos n.e.p. y sus partes	1.765,8	361,9	436,6	484,4	482,8	476,7
78 Vehículos de carretera (incluso aerodeslizadores)	6.318,8	1.239,4	1.420,8	1.645,6	2.013,1	1.724,6
79 Otros equipos de transporte	512,4	97,3	302,1	77,2	35,8	86,1

(Banco Central de Chile, 2011)

GRÁFICA 17: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON EL CIU

IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS DE ACUERDO CON LA CIU (Millones de US\$ cif)						
Especificación	2010				2011	
	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.
380 Productos metálicos, maquinaria, equipos, material eléctrico, instrumentos de medida y material de transporte	21.123,5	4.409,7	5.180,3	5.420,1	6.113,5	5.638,4
Productos metálicos, maquinaria, equipos, material eléctrico e instrumentos de medida	7.228,6	1.520,2	1.785,0	1.892,1	2.031,3	1.854,0
Material de transporte	7.018,7	1.545,0	1.657,0	1.782,8	2.033,8	1.963,6
Material de transporte	6.876,3	1.344,4	1.738,3	1.745,2	2.048,4	1.820,8

(Banco Central de Chile, 2011)

GRÁFICA 18: IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS POR PAIS DE ORIGEN

IMPORTACIONES DE CHILE CLASIFICADAS POR PAÍS DE ORIGEN
(Millones de US\$ cif)

Especificación	2010					2011
	Año	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.
AMÉRICA	26.571,5	5.695,2	6.680,7	6.888,0	7.307,7	7.897,8
Aladi	16.011,5	3.372,9	3.885,8	4.130,7	4.622,1	4.654,2
Mercosur	10.051,2	2.096,8	2.570,3	2.560,6	2.823,5	2.869,9
Argentina	4.670,6	1.168,4	1.199,9	1.089,7	1.212,7	1.188,2
Brasil	4.631,6	769,4	1.203,9	1.292,8	1.365,6	1.463,9
Paraguay	612,8	131,2	130,5	143,2	207,9	181,8
Uruguay	136,2	28,0	36,0	35,0	37,3	36,1
Bolivia	91,6	22,1	21,5	24,2	23,9	26,4
Colombia	1.533,3	380,3	306,8	355,8	490,3	493,3
Cuba	6,0	1,1	1,2	2,0	1,7	1,7
Ecuador	797,7	207,3	89,0	218,4	283,0	294,4
México	2.037,2	371,6	542,6	607,7	515,3	443,2
Perú	1.330,8	268,0	312,8	314,7	435,3	480,1
Venezuela	163,8	25,7	41,6	47,4	49,1	45,1
Estados Unidos y Canadá	10.038,7	2.145,4	2.626,5	2.679,4	2.587,4	3.008,9

(Banco Central de Chile, 2011)

Es por esto que como primera medida se propone realizar una investigación de mercados profunda en el mercado Chileno en donde se analice cada una de las empresas competidoras y el comportamiento del sector metalmecánico en este país Latinoamericano para así lograr incursionar en este nuevo segmento de mercado.

7.12.2. FORTALECIMIENTO DE LAS EXPORTACIONES A ECUADOR.

HERGO ya se encuentra exportando a Ecuador, país latinoamericano que posee el 15.9% de las ventas de Colombia transformándose en el segundo país al que más se vende después de Estados Unidos (ANDI, 2011). La mayoría de las ventas al exterior de HERGO son realizadas a Ecuador teniendo el mayor porcentaje de demanda en este país, seguido de esto se exporta a Perú y Venezuela.

Se propone fortalecer las estrategias de exportación a Ecuador, debido a que en este segmento de mercado ha tenido gran éxito y se ha logrado defender de su alta competencia con productos de buena calidad y accesibles al mercado Ecuatoriano; además de que tienen distintos clientes que ya conocen de la marca y son fieles a esta misma, se puede aprovechar de estos clientes e incursionar y conocer más de otras empresas que pueden llegar a ser grande clientes de la empresa.

7.12.3. ESTABLECER ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES POTENCIALES PARA SU FIDELIZACIÓN.

Actualmente HERGO no posee un sistema de base de datos en donde se tenga especificado cada uno de los clientes con su frecuencia de compra, pedidos, e-mail, dirección, lugar de establecimiento y número para transmitir las promociones, ventas, descuentos y portafolio de nuevos productos; acción que puede impedir tener una mejor relación con los clientes y así convertirlos en clientes fieles a la marca.

Por ello se propone establecer una base de datos en donde se le pueda comunicar a cada uno de los clientes los nuevos proyectos, las nuevas máquinas y las nuevas promociones

y así se puedan dar por enterados sea vía telefónica, e-mail o visitas que está haciendo y que va a hacer HERGO; esta estrategia de comunicación permitirá fidelizar más a los clientes y que así se propague más el “Voz a Voz” y responda a un incremento de ventas.

7.12.4. AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE HERGO.

HERGO tiene una gran diversificación de productos como: Selladoras, Empacadoras, Envasadoras, llenadoras, dosificadoras, envolvedoras y túneles de termoencogido y otros; en donde se muestra que cada uno de estos se vende a distintos clientes del mundo y aunque las maquinas hechas para líquidos son las que más se vende, se busca proponer que HERGO aumente su portafolio de productos. En el momento en que se realizó el análisis de la competencia, se encontró que muchas empresas no competían directamente con HERGO debido a que unas hacían productos adicionales que HERGO no fabrica y es por ello que se caracterizó a la competencia de HERGO como una competencia variable.

Como propuesta se busca que HERGO pueda competir con más productos de los que fabrica, con ello se puede llegar a expandir a nuevos segmentos de mercado y así incrementar más las ventas; para ello es necesario que HERGO realice una investigación de los productos que vende la competencia y establezca cuáles de ellos está en capacidad de fabricar y competir con estas empresas.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL

8.1. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA PYME

En primer lugar es necesario dar una introducción acerca de la importancia de un gran clima organizacional en una empresa; especialmente en las Pymes; es por eso que este componente fue identificado como uno de los factores con menos calificación en la aplicación de la Matriz de Modernización de la gestión Organizacional (MMGO); el puntaje de este componente es de 29.51, esto indica que es un componente que no se está tomando en cuenta, ni se está poniendo en práctica un ambiente laboral adecuado para tener una mayor productividad y empleados totalmente felices con su trabajo.

A lo largo del tiempo muchas empresas sean grandes, medianas o pequeñas han descuidado un factor tan importante como lo es la Cultura y la Estructura organizacional de una empresa que se ha evidenciado diferentes empleados sean administrativos u operarios insatisfechos con el lugar que trabajan, debido a que no toman en cuenta sus ideas, sus aportes para el desarrollo económico de la empresa, sus sentimientos ni tampoco sus problemas externos a la empresa. Muchas de las empresas han sido calificadas como entidades a las que les “Toca” trabajar por necesidad de dinero u experiencia y no son calificadas como entidades en las que “Sienten” deseos de trabajar a diario por tener un excelente ambiente laboral y por sentirse comprometidos a dar lo mejor a esta empresa.

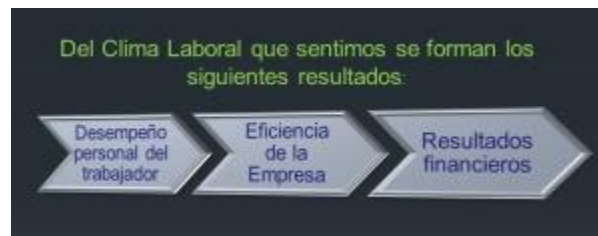
Como consecuencia de estas actitudes que toman los diferentes empleados, los principales afectados por este tipo de conductas son las empresas ya que no logran identificar que uno de los principales motores de ellas son los empleados, son los que guían, los que ayudan, los que soportan, los que producen, los que gestionan y controlan cada uno de los aspectos de la empresa, lo que hace que se mantenga en el mercado y sea sostenible en el tiempo.

Es responsabilidad de la Alta dirección crear un ambiente laboral sano y construir políticas de desarrollo humano e integral de los empleados para que ellos se sientan lo suficientemente cómodos para realizar sus tareas con la mejor actitud y la empresa se vea beneficiada en cuanto a productividad y desarrollo administrativo de la empresa. (Rangel, 2012)

Cuando se genera un buen clima, se considera que todos van por el mismo objetivo y la misma dirección y cuando existe un mal Clima organizacional, se identifica desorden, carencia de gestión y bajo rendimiento de las personas. (Rangel, 2012).

Se considera como un alto nivel de importancia la generación de un buen ambiente laboral para así obtener resultados positivos en donde los colaboradores se sientan como en su hogar y las cosas sean realizadas con mayor satisfacción por ellos y posteriormente la empresa tenga mejores prácticas laborales, sea más productiva y sostenible y sea considerada como uno de los mejores lugares para trabajar.

GRÁFICA 19: RESULTADOS DE UN BUEN CLIMA LABORAL.



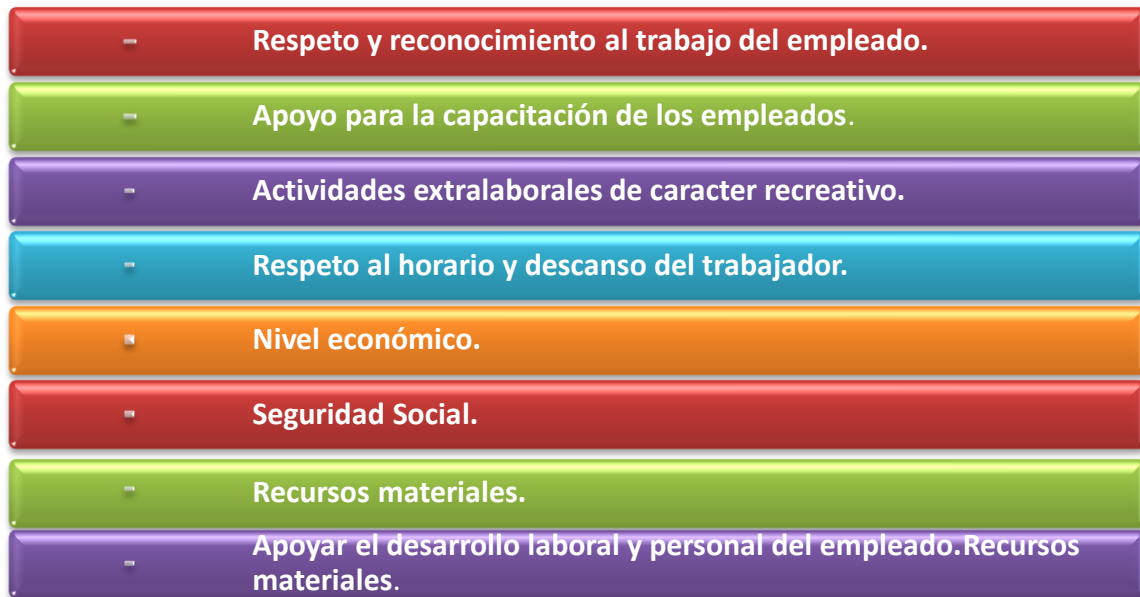
(Rangel, 2012)

Unos de los principales aspectos que se debe mantener en una organización de pequeña infraestructura es el comportamiento individual y grupal; debido a que es la muestra de las relaciones que se llevan a cabo dentro de un ambiente laboral; es primordial como segunda medida evaluar aspectos como las motivaciones de los empleados, sus necesidades, sus esfuerzos, su personalidad, su interés en las actividades que realiza, su situación actual y por último y como objetivo de esta evaluación los sueños de cada uno de ellos. Como resultado de realizar cada uno de estos estudios es apropiarse más de cada uno de los empleados en el mejor sentido, permitiéndoles ser líderes en el grupo de trabajadores, guiándolos y llevándolos a seguir un mismo objetivo, motivándolos para que realicen de mejor manera sus labores y finalmente incentivando y dando un “Empujón” para motivar el liderazgo de cada uno de los empleados. (Rangel, 2012)

Para poder identificar cual es clima organizacional de una empresa y proceder a implementar un plan de mejoramiento es necesario implementar métodos de conocimiento del clima organizacional; aunque muchas de las pymes no le prestan la atención necesaria a estos aspectos, es vital que se controle y se gestione este tipo de factores para así implementar las estrategias más adecuadas y generar una mejor calidad de trabajo.

A continuación se muestran los principales aspectos a tener en cuenta para generar uno de los mejores ambientes para trabajar:

GRÁFICA 20: CALIDAD DE TRABAJO.



(Rangel, 2012)

Los anteriores aspectos de calidad de trabajo es lo que buscan a diario millones de trabajadores de empresas, pero según investigaciones se muestra que la mayoría de las empresas, cualquiera que sea el tamaño piensan que para mantener a sus empleados “Felices” es importante realizar inversiones en mejoras de espacio físico para la comodidad de ellos mismos; pero lo que no identifican es que ellos buscan más que eso, ellos buscan estabilidad, apoyo, crecimiento y desarrollo integral y profesional, buscan más que dinero.

A continuación se muestra el porcentaje aproximado de la inversión que realizan las empresas en Recursos Humanos a nivel mundial, para obtener estos porcentajes se baso en la investigación realizada por ZonaJobs.com:

GRÁFICA 21: INVERSIÓN DE LAS EMPRESAS EN RECURSOS HUMANOS A NIVEL MUNDIAL



(Propia.)

Como se muestra en la grafica anterior el mayor porcentaje de inversión de las empresas en Recursos Humanos se basa en inversión en espacio físico con un 70% (Mercadodedinero.com.co, 2012) y las otras tres variables que suman al desarrollo profesional e integral y la motivación de las personas son las que menor porcentaje tienen de inversión es por esto que muchos de los empleados de las empresas no se sienten satisfechos, ni motivados a hacer las actividades laborales de la mejor manera; y las empresas se les olvida preguntarse ¿Qué quieren mis empleados?, Qué buscan?; a continuación se muestra que buscan y que quieren la mayoría de los empleados que las empresas mejoren:

GRÁFICA 22: ¿QUE QUIEREN LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS?



(Mercadodedinero.com.co, 2012)

8.2. ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA PRIMERA IMPRESIÓN EN HERGO

Como primera medida se va a realizar el análisis del clima organizacional de acuerdo a las primeras visitas que se llevaron a cabo para contextualizarse con cada una de las actividades de la empresa; estas visitas fueron realizadas con el objetivo de identificar las falencias que está presentando la empresa y observar como es la actitud de la Gerente General, el área administrativa y el área operacional.

La Cultura organizacional de HERGO se caracteriza por solo ser manejada por la Gerente de la empresa; quien toma las decisiones, quien realiza los diseños y quien realiza las actividades más importantes de la Pyme las hace solo la gerente de la empresa y se identifica en inicio la carencia de posibilidades que les brinda a los empleados de expresar sus ideas y aportes para el desarrollo de la empresa.

La empresa está compuesta por dos áreas: el área administrativa y el área de operaciones; el área administrativa está integrada por aproximadamente cuatro personas, las cuales son la Gerente general de la empresa, y tres personas quienes ayudan con las licitaciones, acuerdos con clientes, ventas y todas las actividades que se realizan a nivel

administrativo y a nivel de operaciones hay alrededor de siete u ocho empleados que son contratados por prestación de servicios o empleados temporales y cuando se necesitan más empleados para mayores niveles de producción se contratan más empleados temporales.

Cuando se realizaron las constantes visitas se identificó que la relación de los empleados con la gerente de la empresa y la relación del área administrativa y el área operacional es muy simple y no se evidencia un interés específico por parte de la gerente para mejorar esta relación y motivar a los empleados a realizar cada una de sus labores con la mayor comodidad; como se había especificado anteriormente los empleados son unos de los principales motores para que la empresa funcione de mejor manera y evidentemente con las primeras impresiones se observó que las actitudes por parte de la alta gerencia hacia los empleados no era la mejor debido al trato y la forma de exigir resultados por parte de ellos. En algunas ocasiones se observaron situaciones en donde el trato hacia ellos era con altos tonos de voz; hecho que no solo puede afectar la integridad y tranquilidad de la persona sino que también puede llegar a afectar a los resultados esperados por parte de la empresa de sus empleados.

Según investigaciones de motivación laboral realizadas por la firma consultora global de Management Hay Group a aproximadamente 524 empleados de distintos sectores, se obtuvo como resultado que para los colombianos es más importante el ambiente laboral y el crecimiento profesional que el dinero que devenguen, se detectó que las posibles reducciones de empleados o falta de interés a laborar se debe al poco apoyo por parte de la gerencia administrativa hacia ellos mismos. Como consecuencia de esto y según los resultados de la investigación se muestra que cuando no existe la motivación pertinente hacia ellos, se ve reflejada una evidente disminución de cerca del 4% de los ingresos y un 40% de las ganancias. (Mercadodedinero.com.co, 2012)

La anterior investigación se ha visto reflejada en muchas de las empresas Nacionales e Internacionales, incluso con las primeras impresiones vistas en HERGO se muestra que es poca la motivación y es bajo el nivel de compromiso por parte de los empleados; además de ello según las encuestas realizadas a la gerente de la empresa se muestra que es bajo el apoyo hacia los sueños de cada uno de sus empleados y ella da a conocer que el manejo de recursos humanos y a nivel administrativo de la empresa es manejado solo por ella sin recibir aportes de nadie.

Una de las primeras preguntas realizadas a la gerente de la empresa fue acerca de cómo era la relación con los empleados y qué actitud tomada si en algún caso la productividad no era buena por parte de ellos, además se preguntó que si existía alguna preocupación de que quizá la baja productividad sea por algo estrictamente externo al trabajo; las respuestas que se obtuvieron fue que ella si se preocupaba por ellos pero que al ser esto se debía preocupar por otras cosas que en su momento tenían una mayor prioridad.

8.3. ANALISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK.

Para analizar el Clima organizacional de la empresa HERGO es necesario aplicar una encuesta basada en Great place to work TRUST INDEX, la cual sirve para construir un excelente lugar de trabajo de acuerdo a las estrategias que se piensen establecer.

En primer lugar se plantearon 76 preguntas cerradas con calificación de 1 a 5; siendo 1 casi nunca es verdad y 5 casi siempre es verdad y 2 preguntas abiertas en donde se busca analizar la situación actual de la empresa a nivel del ambiente laboral. En esta encuesta se busca identificar en que factor está fallando la empresa y que estrategias se van a llevar a cabo para la resolución de estos mismos. Los factores que se analizan con la encuesta se muestran en la siguiente gráfica:

GRÁFICA 23: MODELO DEL GREAT PLACE TO WORK



Esta encuesta se basa en 5 aspectos que rigen la confianza los cuales son:

- ❖ **Credibilidad:** En donde se califican las comunicaciones entre el empleado y los jefes y se lleva a cabo la visión con consistencia.
- ❖ **Imparcialidad:** Se califica la Equidad, la Imparcialidad y Justicia en la empresa.
- ❖ **Respeto:** En donde se califica el respeto al desarrollo profesional y se muestra el agradecimiento por parte de los jefes, se involucran además de ello a los empleados en las decisiones de la empresa y finalmente no solo se ve al empleado como un colaborador sino como un Ser Humano.
- ❖ **Camaradería:** Se califica la vida personal de la empresa en donde el empleado puede actuar como siempre lo hace, se entiende si los empleados tienen alguna dificultad.
- ❖ **Orgullo:** Se califica el orgullo por parte del empleado hacia la empresa, el trabajo y su equipo de trabajo. (Great Place to Work, 2012).

A continuación se muestra la encuesta de Great Place to work Trust Index, en donde se calificaron los anteriores factores del modelo; la encuesta fue realizada a nueve empleados de la empresa en donde participaron de esta misma cinco empleados de operación y cuatro empleados administrativos; quienes plasmaron sus aportes en esta encuesta acerca del ambiente laboral y clima organizacional de HERGO.

El resultado de las preguntas cerradas y abiertas de la encuesta se basa en crear un gran lugar para trabajar creando confianza y estableciendo mejores relaciones horizontales y verticales, por medio de experiencias que los empleados viven a diario; como resultado de las estrategias que se apliquen, las empresas empezaran a obtener empleados más competitivos, más productivos y como beneficio para la empresa como tal, mayores ganancias. (Great Place to Work, 2012)

A continuación se muestra el consolidado de la encuesta realizada a los empleados de HERGO:

GRÁFICA 24: ENCUESTA GREAT PLACE TO WORK TRUST INDEX

RESUMEN RESULTADOS							
ENCUESTA GPTW							
RESULTADOS							
C O N F I A N Z A	Credibilidad	820,00	Comunicación	256,00	Información	112,00	
			Competencia Gerencial	362,00	Accesabilidad	144,00	
					Coordinación	58,00	
	Integridad	202,00	362,00	Delegación	165,00		
				Visión	139,00		
				Confiabilidad	100,00		
	Respeto	588,00	588,00	Apoyo	225,00	Confianza	102,00
						Reconocimiento	179,00
				Participación	146,00	Participación	146,00
				Cuidado	217,00	Entorno de trabajo	123,00
						Vida personal	94,00
	Imparcialidad	471,00	471,00	Equidad	37,00	Equidad	37,00
				Ausencia de Favoritismo	50,00	Ausencia de Favoritismo	50,00
				Justicia	384,00	Justicia en el trato	280,00
						Capacidad de Apelación	104,00
Camaradería	266,00	266,00	Fraternidad	30,00	Fraternidad	30,00	
			Hospitalidad	104,00	Hospitalidad del Lugar	73,00	
					Hospitalidad de las Personas	31,00	
Orgullo	273,00	273,00	Sentido de Equipo	132,00	Sentido de Equipo	132,00	
			Trabajo	137,00	Orgullo por el Trabajo	137,00	
					Equipo	36,00	Orgullo del Equipo
Gestalt	2418,00	2418,00	Empresa	100,00	Orgullo de la Empresa	100,00	

(Great Place to Work, 2012)

Como se muestra en el consolidado de los resultados de la encuesta de Great Place to Work aplicada a HERGO, se obtiene como resultado que en el primer factor del modelo el cual es credibilidad; compuesto por comunicación, competencia gerencial e integridad

tiene una calificación de 820; se adquirió esta calificación porque los empleados respondieron que la jefe logra conducir el trabajo de la mejor manera y de la manera más competente y algunos de los empleados respondieron que los jefes no siempre hacen lo que dicen y que no siempre confían en las capacidades de sus empleados para el desarrollo de un buen trabajo.

Por otro lado se obtuvo una calificación de 588 en respeto en donde los empleados respondieron que la jefe no siempre los hacía participes de las decisiones, de los éxitos o de los proyectos que se llegasen a realizar en la empresa y otros respondieron que la jefe tenía en algunas ocasiones reconocimientos con los empleados por el alcance de logros o por el buen desarrollo de alguna labor.

En Imparcialidad se obtuvo una calificación de 471, teniendo como mayor calificación a la justicia en la empresa, donde muchos dieron a conocer en la encuesta que la gerencia general no discriminaba en ninguna de las ocasiones, sea raza, sexo, cultura o cargo en el trabajo y como menor calificación se obtuvo la equidad, donde la mayoría de los empleados dieron a conocer que no siempre se trataba parcialmente a las personas.

En Camaradería se obtuvo una calificación de 266, teniendo como mayor calificación a Sentido de equipo, donde los empleados dieron a conocer que se sienten satisfechos y a gusto con el equipo de trabajo que tienen actualmente y la menor calificación es para fraternidad en donde se evidencia que no hay una debida confianza a nivel vertical en la empresa.

Finalmente en orgullo se obtuvo una calificación de 273, donde se logra analizar que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos y orgullosos de su empresa y su trabajo, por lo cual se interpreta que un gran porcentaje de los colaboradores de HERGO van a su trabajo con tranquilidad y satisfacción; sin embargo algunos de los empleados no se sienten cómodos ni orgullosos de el trato que se le da al equipo de trabajo de la empresa.

8.4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Según la encuesta realizada a los empleados de la empresa, calificando los cinco aspectos más importantes en el clima organizacional de la empresa, se dio como resultado que en Camaradería se obtuvo el mejor puntaje con una calificación de 266; seguido de Orgullo con una calificación de 273; especificándose de la siguiente manera:

GRÁFICA 25: CAMARADERÍA DE HERGO

Camaradería	266,00	Fraternidad	30,00	Fraternidad	30,00
		Hospitalidad	104,00	Hospitalidad del Lugar	73,00
				Hospitalidad de las Personas	31,00
		Sentido de Equipo	132,00	Sentido de Equipo	132,00

(Great Place to Work, 2012)

GRÁFICA 26: ORGULLO DE HERGO

Orgullo	273,00	Trabajo	137,00	Orgullo por el Trabajo	137,00
		Equipo	36,00	Orgullo del Equipo	36,00
		Empresa	100,00	Orgullo de la Empresa	100,00

(Great Place to Work, 2012)

A continuación se muestran las propuestas para el mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa:

8.4.1. REALIZAR APROXIMADAMENTE 2 CAPACITACIONES EN EL AÑO PARA LOS EMPLEADOS.

Se propone que HERGO realice al menos dos capacitaciones al año a operarios y administrativos, en donde se logre promover el desarrollo profesional e integral del empleado; ya que una de las cosas que más desean los empleados es crecer a nivel profesional; inclusive para los colaboradores es más importante el hecho de aprender y crecer que una remuneración por su trabajo.

Por otro lado se recomienda realizar estas capacitaciones debido a que el mundo cada vez se encuentra más globalizado y necesita de empleados más competentes a nivel de operación y a nivel emocional; como resultado de estas capacitaciones se obtendrá una empresa que genera conocimiento, aprendizaje y desarrollo profesional; logrando que los

empleados se sientan cómodos, satisfechos y orgullosos en su entorno de trabajo. (Gerencia.com, 2012).

8.4.2. REALIZAR 2 ACTIVIDADES EXTRA LABORALES MENSUALES.

Se propone que HERGO realice 2 actividades extra laborales al mes para los operarios y los colaboradores del área administrativa; en donde se promueva el descanso y la tranquilidad de los empleados; esta propuesta se puede llevar a cabo con el objetivo de que los colaboradores se sientan más a gusto con su ambiente laboral y quieran dar más de sí mismos en donde le ofrezcan a la empresa sus conocimientos, sus ideas y sus proyectos en mente a favor del éxito de HERGO.

El clima laboral de HERGO puede llegar a mejorar en un gran porcentaje si se establecen estrategias de actividades fuera del lugar de trabajo, donde los empleados puedan liberar su estrés, su tensión y la presión de las actividades diarias y así obtener como resultado una empresa más productiva, más innovadora y con empleados más competitivos.

Finalmente esta propuesta no solo mejorara la productividad de la empresa sino que también ayudara a mejorar la relación del Jefe-Empleado y del Empleado-Jefe.

8.4.3. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO POR LOGROS E INCENTIVOS POR ALCANCE DE METAS.

Una de las cosas que más desea el empleado de HERGO es el reconocimiento por sus logros y metas alcanzadas, debido a que es uno de los factores que más motiva a los empleados a poner a disposición de la empresa toda su ayuda y su esfuerzo por la realización de las actividades laborales; por ello se propone que no solo sean reconocimientos monetarios sino que también sean reconocimientos como tiempo libre o invitaciones a almorzar por el buen desempeño que ha tenido el empleado.

Los incentivos monetarios por el logro de las metas se pueden realizar en algunas épocas del año; donde la Gerencia General proponga una meta y si se alcanza se incentive con dinero extra al salario; estas es una de las principales condiciones que permite que el colaborador de HERGO se llegase a sentir más comprometido con el desarrollo de la empresa.

Finalmente y para que se implemente de manera correcta esta propuesta es necesario intensificar la participación de los empleados en reuniones, decisiones, ideas, proyectos, etc; con el fin de que se sientan parte del equipo de HERGO.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

Con la aplicación del Modelo de modernización de la gestión organizacional a HERGO, se identifico que la empresa carece especialmente de control y gestión en tres áreas específicas; las cuales son Direccionamiento estratégico, Gestión de Mercadeo y Cultura organizacional; seguido de haber identificado las principales falencias de estos grupos, se prosigue a identificar las posibles estrategias de mejoramiento para el buen desarrollo de la empresa.

Una de las estrategias que se implementó para el mejoramiento del Direccionamiento Estratégico es el Balanced Scorecard y uno de los principales logros de la aplicación de un CMI en HERGO es la correcta alineación de los objetivos con la estrategia principal de la Pyme.

En segundo lugar se estableció que es pertinente la realización de un análisis de oferta y demanda en donde se identifiquen oportunidades de mejora en las investigación y exploración de nuevos nichos y segmentos del mercado Nacional e Internacional.

Según el análisis realizado a la empresa se estableció que la cultura organizacional es uno de los factores más importantes para la buena gestión y desarrollo de una empresa; es por ello que se realizó una encuesta en donde se estableciera específicamente la situación actual de la compañía y que aspectos buscan para su beneficio los empleados. En este componente se identificó que para mejorar la productividad de la empresa y la satisfacción del cliente interno, es necesario establecer estrategias de mejoramiento de ambiente laboral en HERGO.

Finalmente con cada una de estas estrategias se busca que HERGO llegase a tener un crecimiento constante, logrando alcanzar dos objetivos principales; los cuales son:

- ❖ Clientes Internos Felices = Mayor productividad
- ❖ Clientes Externos Felices = Mayores Ventas y Ganancias.

9.2. RECOMENDACIONES

- ❖ Según el análisis realizado con anterioridad se recomienda en primer lugar establecer unos objetivos a corto, mediano y largo plazo en donde cada uno de ellos se encuentre ligado a la estrategia de la empresa.
- ❖ Se recomienda establecer un sistema de finalidades en donde cada uno de los participantes del equipo de HERGO se sienta mirando hacia el mismo camino, para el cumplimiento de los mismos objetivos que mira la gerencia general.
- ❖ Se recomienda explorar nuevos nichos y segmentos de mercado en donde HERGO pueda tener la capacidad de poner sus máquinas; como resultado se obtienen un mayor número de ventas.
- ❖ Empezar a generar un mejor ambiente laboral, en donde los colaboradores de HERGO se sientan a gusto y satisfechos con las actividades diarias y se vea reflejado en una mayor productividad.
- ❖ Se recomienda fortalecer las exportaciones a Ecuador y Perú, siendo estos países un blanco para que HERGO sea reconocida como una marca de producto de calidad y estabilidad.

ANEXOS

ANEXO 1: DEFINICION DE LA SIGLA CUCI

C.U.C.I (CLASIFICACIÓN UNIFORME PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL)

La C.U.C.I es una herramienta que fue creada para la formación de estadísticas detalladas generadas de análisis realizados del comercio internacional (Comercio internacional); la relación entre la CIIU y otro tipo de clasificaciones internacionales se basan en las distintas clasificaciones de productos ya que se basan en unir todo tipo de bienes y servicios que por lo general se producen en una industria conforme a la definición de la CIIU. (DANE).

El SA (Sistema armonizado de designación y codificación de mercancías) y el CUCI se basan en la clasificación detallada para el comercio internacional de bienes transportables a diferencia del SA el CUCI es un tipo de clasificación que se encuentra más detallada y absolutamente con fines analíticos en bienes transportables; finalmente los niveles de clasificación del CUCI se ven reflejados de la siguiente manera:

Nivel 0: Productos alimenticios y animales vivos.

Nivel 1: Bebidas y Tabacos.

Nivel 2: Materiales crudos no comestibles, excepto los combustibles.

Nivel 3: Combustibles y lubricantes minerales y productos conexos.

Nivel 4: Aceites, grasas y ceras de origen animal y vegetal.

Nivel 5: Productos químicos y productos conexos.

Nivel 6: Artículos manufacturados.

Nivel 7: Maquinaria y equipo de transporte.

Nivel 8: Artículos manufacturados diversos.

Nivel 9: Mercancías y operaciones no clasificadas en otro rubro de la CUCI.

Nivel 10: Oro monetario.

Nivel 11: Monedas de oro y monedas en circulación. (Comercio internacional)

Finalmente la CUCI se ha caracterizado por seguir un orden tradicional en el que se basa en materiales empleados, etapa de elaboración y el uso final. (DANE)

BIBLIOGRAFÍA

Perez, R., & Nieto, M. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Obtenido de MMGO.

Propia., F. (s.f.).

Kaplan, R., & Norton, D. (Febrero de 1992). *Cuadro de Mando Integral* .

Más que negocio. (01 de 02 de 2012). Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.masquenegocio.com/2012/02/16/5-claves-para-aumentar-tu-cartera-de-clientes/>

Asociación Colombiana de Micro, P. y. (2011). ACOPI- 60 AÑOS MEMORIAS. *PYME DE LA REVISTA* , 50.

BusinessCol.com. (02 de Junio de 2009). Obtenido de BusinessCol.com: <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=6559>

BusinessCol.com. (02 de Junio de 2009). Obtenido de BusinessCol.com: <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=6559>

Mipymes - Portal empresarial Colombiano . (02 de Abril de 2012). Obtenido de Mipymes - Portal empresarial Colombiano : <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=170#>

Documento Conpes 3484. (13 de Agosto de 2007). Obtenido de Documento Conpes 3484: <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

Ramirez., M. E. (2009). *Desarrollo de un micromundo orientado a soportar la administración de crecimiento en pequelas y medianas empresas*. Medellín., Colombia.

Ramirez, M. E. (2007). *Distribución del parque empresarial en Colombia. Dane (1990-2005)* . Medellín, Colombia.

Agronomía Colombiana. (s.f.). *Universidad Nacional* .

Documento Conpes 3457. (29 de Enero de 2007). Obtenido de Documento Conpes 3457: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3457.pdf>

Ramirez, M. E. (2007). *Crecimiento en pequeñas y medianas empresas*. Medellín.

(2010). *Estudio Sector Metalmecánico*. Bucaramanga.

Benchmark. (2011). Obtenido de Benchmark: www.benchmark.com

China., I. M. (s.f.). *El nuevo siglo.co*. Obtenido de El nuevo siglo.co: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/9-2011-industria-metalmec%C3%A1nica-amenazada-por-invasi%C3%B3n-china.html>

elnuevosiglo.co. (s.f.). Obtenido de *elnuevosiglo.co*: <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/9-2011-industria-metalmec%C3%A1nica-amenazada-por-invasi%C3%B3n-china.html>

Industrias Hergo. (s.f.). Obtenido de Industrias Hergo: www.indhergo.com

Duarte, J. E. (s.f.). *Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones.* Obtenido de Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones: <http://mmgo.ean.edu.co/>

Gerencie.com. (10 de Septiembre de 2008). Obtenido de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>

De gerencia.com. (s.f.). Obtenido de De gerencia.com: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

Great Place to Work. (2012). Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.co/>

Great Place to work . (s.f.). Obtenido de Great Place to work : <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros/por-que-lo-hacemos>

Great Place to Work. (2012). Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Slideshare-Marketing Mix. (17 de Mayo de 2007). Obtenido de Slideshare-Marketing Mix: <http://www.slideshare.net/marianoog/marketing-mix>

Tecnoark-Marketing Mix. (s.f.). Obtenido de Tecnoark-Marketing Mix: <http://tecnoark.com/que-es-marketing-mix/4398/>

de guate.com. (s.f.). Obtenido de de guate.com: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Perez, J. A. (01 de Marzo de 2011). *Gestiopolis.* Obtenido de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>

Vidal, S. G. (Septiembre de 2012). Entrevista de competencia de Hergo. (T. N. Rodríguez, Entrevistador)

Tecnoembalajes LTDA. (2012). Obtenido de Tecnoembalajes LTDA: <http://www.tecnoembalaje.com/newsite/index.php>

Maquitech Andina S.A. (2012). Obtenido de Maquitech Andina S.A.: <http://www.maquitechandina.com/Contenido/Default.aspx>

Industrias Ovelma. (2012). Obtenido de Industrias Ovelma: <http://www.industriasovelma.com/>

IMEBU. (2010). Obtenido de IMEBU:
http://www.imebu.gov.co/documentos/observatorio/mercado_trabajo/Estudio%20Sector%20Metalmeccanico.pdf

CreceNegocion. (s.f.).

CreceNegocios.com. (05 de Marzo de 2010). Obtenido de CreceNegocios.com:
<http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

Rangel, M. (2012). *Mitzi rangel's blog*. Obtenido de Mitzi rangel's blog:
<http://mitzirangel.wordpress.com/2012/01/10/la-importancia-del-clima-laboral-en-una-pyme/>

Mercadodedinero.com.co. (15 de Junio de 2012). Obtenido de Mercadodedinero.com.co:
<http://www.mercadodedinero.com.co/Consumo/nivel-de-compromiso-laboral-bajo-hace-que-trabajadores-renuncien.html>

APESOFT BLOG. (29 de Enero de 2007). Obtenido de APESOFT BLOG:
<http://blog.apesoft.es/blog/2007/1/29/para-qu-sirve-un-cuadro-de-mando-integral-en-momentos-de-cambios.html>

ANDI. (23 de Agosto de 2011). Obtenido de ANDI:
http://www.andi.com.co/pages/prensa/comunicados_prensa_detalle.aspx?id=282

METALMECANICA. (Febrero de 2012). Obtenido de METALMECANICA:
http://www.metalmecanica.com/mm/secciones/MM/ES/MAIN/IN/INFORMES_ESPECIALES/doc_86569_HTML.html?idDocumento=86569

Proexport Colombia. (27 de Abril de 2012). Obtenido de Proexport Colombia: <http://tlc-eeuu.proexport.com.co/sites/default/files/documentos/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>

CESLA.COM. (Septiembre de 2012). Obtenido de CESLA.COM: <http://www.cesla.com/informe-economia-chile.php>

Proexport Colombia. (2007). Obtenido de Proexport Colombia:
<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10677DocumentNo8750.PDF>

Banco Central de Chile. (Julio de 2011). Obtenido de Banco Central de Chile:
<http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/sector-externo/pdf/ice012011.pdf>

Great Place to Work. (2012). Obtenido de Great Place to Work:
<http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Gerencia.com. (2012). Obtenido de Gerencia.com:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=759>

Comercio internacional . (n.d.). From (C.U.C.I):

<http://www.comerciointernacional.com.mx/includes/comercio/glosario/definicion.php?AdvSearch=962>

DANE. (n.d.). *CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS* . From <http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/ciiu/CIIURev31AC.pdf>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo LADY TATIANA NAFFAH RODRIGUEZ

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1015428499

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

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

MODELO DE MODERNIZACIÓN BASADO EN EL DIAGNOSTICO
DE MMGO PARA HERGO

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 realizó (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>LADY TATIANA NAFFAH R</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Tatiana Naffah R.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1015428499</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACIÓN 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: 17-01-2013