

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Perdurabilidad a través de la competitividad: Proceso de planeación estratégica de Beca S.A

Proyecto de aplicación práctica

Gina Paola Cortes Agudelo

Sara Urrego Mayorga

Bogotá

2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Perdurabilidad a través de la competitividad: Proceso de planeación estratégica de Beca S.A

Proyecto de aplicación práctica

Gina Paola Cortes Agudelo

Sara Urrego Mayorga

Tutor:

Julián David Cortés Sánchez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a la Universidad del Rosario por haber hecho parte de nuestro crecimiento tanto personal como profesional y por habernos brindado los conocimientos necesarios para ser unos excelentes profesionales con compromiso, ética y calidad humana.

A la empresa BECA S.A por habernos permitido desarrollar el proyecto de aplicación.

A nuestros padres por haber sido un apoyo en cada situación decisoria de nuestras vidas.

Finalmente, pero no menos importante, al profesor Julián Cortés por su disponibilidad, apoyo en el desarrollo de este trabajo y enseñarnos la importancia de pensar fuera del esquema.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA	13
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....	15
2.1 COMPETITIVIDAD	15
2.2.1 Productividad	18
2.2.2 Mejora continua	18
2.3 ESTRATEGIA.....	19
2.4 RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETITIVIDAD.....	21
3. METODOLOGÍA.....	24
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	24
3.1.1 Diagnóstico de procesos	24
3.1.2 Diagnóstico de RRHH	29
3.1.3 Diagnóstico financiero.....	30
3.2 MATRIZ DOFA.....	32
3.3 PLANEACIÓN DE LAS FASES DE TRABAJO	34
3.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	36
3.4.1 Rivalidad entre competidores	40
3.4.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores	41
3.4.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	42
3.4.4 Poder de negociación de los proveedores	43
3.4.5 Poder de negociación de los consumidores	45
3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	47
3.5.1 Estrategias y objetivos BECA S.A.....	49
3.5.2 Variables claves	51

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	53
4.1 Resultado de las 5 fuerzas	53
4.1.1 Amenaza de rivalidad entre competidores.....	54
4.1.2 Amenaza de los compradores o grupo de compradores	55
4.1.3 Amenaza de los proveedores o grupo de proveedores	56
4.1.4 Amenaza de nuevos competidores	57
4.1.5 Amenaza de productos sustitutos	58
5. CONCLUSIONES.....	59
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.Matriz BCG.....	27
Ilustración 2.Ciclo de vida del producto	28
Ilustración 3.Variables BECA S.A	31
Ilustración 4.Matriz DOFA.....	33
Ilustración 5.Producción bruta total.....	34
Ilustración 6.Las cinco fuerzas de Michael Porter.....	37
Ilustración 7. Proveedores.....	44
Ilustración 8.Clientes BECA S.A.....	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.Indicadores BECA S.A	32
Tabla 2.Proveedores BECA S.A.....	45
Tabla 3.Balance Score Card S.A.....	49

GLOSARIO

Competitividad: Capacidad para mantener e incrementar la participación en los mercados internacionales, elevando paralelamente el nivel de vida de la población. Teniendo en cuenta la productividad como base fundamental para lograr dicho objetivo.

Diferenciación: Significa ofrecer un producto o servicio único, original y novedoso que permita distinguirse de la competencia. Lograr diferenciación significa que una empresa intenta ser única en su industria en ciertas dimensiones que son muy apreciadas por los consumidores, por ejemplo en los atributos del producto, en la atención al cliente, entre otras.

Estrategia: La creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades así como la creación de un valor único, escogiendo actividades diferentes de la competencia.

Mejoramiento continuo: Conjunto de acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

Producción bruta total: La Producción bruta total en un período de tiempo está constituida por la suma de las producciones de todas las actividades económicas de un país medidas en valores monetarios.

Productividad: La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

Perdurabilidad: Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que puede llegar a estados tanáticos. Propicia la alineación de las personas con la empresa, la construcción de conocimiento y la calidad en los procesos de interacción social.

RESUMEN

BECA S.A es una empresa que nace hace más de 25 años en la ciudad de Bogotá. Dedicada a la fabricación de partes y herrajes en plástico y en metal para muebles, reconocida por su extensa gama y calidad de los productos comercializados a nivel nacional para los sectores de la industria mobiliaria, de la construcción y de petróleos. Sin embargo, en los últimos años se ha encontrado en diversos problemas internos radicados en el corazón de la compañía: la estrategia. De esta manera, la problemática abordada en este proyecto será la planeación estratégica para mejorar los procesos internos, lograr mejores resultados, y ser competitiva y perdurable a través del tiempo. Como metodología se implementó las cinco fuerzas de Porter soportadas por plantillas que permitieron identificar las acciones que mejorarían la situación de la empresa y así dar un primer paso para la planeación estratégica. Entre los lineamientos identificados principalmente se encuentran la ampliación de la cartera de clientes, mejorar los acuerdos de pago y alianzas con proveedores, establecer un precio competitivo en el mercado, fortalecer el área de ventas y el área comercial, contar con información actualizada y en tiempo real, entre otros aspectos. Se concluye que el principal problema es la falta de planeación interna y que además es fundamental que se invierta en innovación y conocimiento para dar mayor valor agregado al cliente y a la vez superar sus expectativas. Se recomienda implementar la teoría de restricciones puesto que la implementación puede ser más eficiente y existiría una mejor proyección en el mercado, establecer estrategias de CRM dentro de la compañía y fomentar una cultura de cambio dejando de lado ciertas políticas que impiden la realización del objetivo.

Palabras Clave: Productividad, Competitividad, Mejoramiento Continuo, Procesos Productivos, Posicionamiento, Perdurabilidad, Diferenciación

ABSTRACT

BECA S.A is a company founded over 25 years ago in Bogotá. Dedicated to manufacture of parts and fittings in plastic and metal for furniture. It is known for its extensive range and quality of products marketed nationally to sectors of the furniture industry, construction and petroleum. However, in recent years it has had several internal problems rooted in the company's heart: the strategy. Thus, the topic of this project will be the strategic planning to improve internal processes, reach better results and achieve competitiveness and perdurability over time. The methodology used was Porter's five forces supported by templates that helped to identify actions that would improve the situation of the company and thus take the first step to strategic planning. Among the guidelines were identified mainly increasing the customer portfolio, improve payment arrangements and alliances with suppliers, establishing a competitive price in the market, strengthen the sales and commercial area, have updated information. In conclusion, the main problem is the lack of internal planning; also is essential to invest in innovation and knowledge to create value to the customer and exceeding their expectations. As recommendations, it is important to implement the theory of constraints because the implementation can be more efficient and there would be a better impact in the market, establish strategies for CRM within the company and fostering a culture of change forgetting certain policies that inhibit the achievement of the goals.

Key Words

Productivity, Competitiveness, Continuous Improvement, Production Processes, Positioning, Perdurability, Differentiation.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Beca S.A es una mediana empresa colombiana, con una amplia experiencia y trayectoria en el mercado la cual ha sido construida durante más de 25 años por sus socios gestores. Así mismo son reconocidos por su extensa gama y calidad de los productos comercializados a nivel nacional para los sectores de la industria mobiliaria, de la construcción y de petróleos.

Esta empresa está orientada a la fabricación de partes y herrajes en plástico y en metal para muebles. Dentro del portafolio de productos que ofrece la empresa, se encuentran los siguientes: Soportes de entrepaño, tapa tornillos, rodachinas, deslizadoras, organizadores, sistemas de acople, manijas, accesorios, tubería plástica, moldes, troqueles y acabados.

La planta está distribuida en cinco áreas: metalmecánica, plástico, soldadura, empaque y almacén. La capacidad de producción está sujeta a las necesidades del cliente, se produce y se manufactura a partir de un plano y de una orden, además se procesan de acuerdo a la línea de producto. La producción de la empresa oscila entre 1300 productos.

Beca S.A siempre se ha distinguido por su calidad en los productos frente a sus competidores y ha logrado permanecer en el sector por más de 25 años. Sin embargo para esta empresa, el año 2014 no fue tan rentable debido a una reducción en el volumen de ventas significativa y a las pérdidas reflejadas en su estado de resultados, ocasionadas porque sus ingresos no alcanzaron a cubrir sus costos viéndose afectado el punto de equilibrio.

Estas circunstancias han llevado al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación ¿Qué acciones debe emprender Beca S.A para ser más competitiva que en la actualidad? Con el fin de dar solución a esta pregunta central de investigación, surgen las siguientes sub-preguntas: ¿Cómo es la planeación estratégica de la organización?, ¿Qué estrategias ha tomado la empresa?, ¿Cuál es la situación actual de los procesos de la compañía?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Uno de los objetivos de la línea de estrategia es generar conocimiento en torno a la consecución de desempeños superiores y a la perdurabilidad de las organizaciones, mediante el desarrollo de investigación básica, experimental y aplicada (Dirección de Investigaciones, 2013); objetivo que se relaciona con el propósito de este proyecto ya que a través de la investigación se busca obtener soluciones factibles al problema que afronta Beca S.A relacionado con su planeación estratégica y la mejora de su gestión interna.

De esta manera, este proyecto se delimita en el programa de estrategia y empresa, puesto que intenta dar solución al problema organizacional no sólo analizando la relación o el impacto que tiene la adopción de una estrategia en torno al desempeño financiero, introducción de innovaciones, aumento en la participación en el mercado, entre otros resultados; sino también desde nuevas formas de medir el impacto de la estrategia en torno a temas tradicionales como la competitividad, la creación de valor y la innovación, y conceptos más contemporáneos como la entrega de valor.

La identificación de los aspectos más importantes en los que tiene que enfocarse BECA S.A, permitirá iniciar el proceso de planeación estratégica; el cual logrará mejorar su gestión interna. De esta manera, su competitividad reside dentro de un entorno cambiante, donde la optimización de los procesos productivos podría mejorar su productividad y así tener un mejor desempeño organizacional dentro del sector. Dichas acciones se enmarcan en la línea de estrategia pues abarcan elementos como la planeación estratégica, la perdurabilidad, la turbulencia empresarial, la competitividad, entre otros; cuya interrelación busca explicar la forma como se enlaza la organización con su entorno, y que a partir de los cambios originados en dicho entorno se planteen nuevos escenarios para que en últimas sean aplicados y lleven a que la condición de vida de la empresa sea perdurable en el tiempo.

Hoy en día tanto las organizaciones públicas y privadas están inmersas en unas dinámicas desde varios contextos como el socioeconómico, político, legal y cultural, y nuevas realidades como la globalización, la multiculturalidad, la sociedad de información y conocimiento, entre otras, que afectan directamente las prácticas directivas y por lo tanto el desempeño de las organizaciones orientadas a la productividad y competitividad en el ambiente de una economía global.

Dado lo anterior, el inicio de la planeación estratégica en Beca S.A, le da a esta la facultad de reconocer, organizar, gestionar, evaluar y emprender nuevas oportunidades de negocios tanto en el entorno nacional como el internacional, mejorando su capacidad de respuesta frente a las necesidades del mercado, generando y valorando diferentes opciones y escenarios estratégicos que beneficien su desempeño, y así poder desenvolverse efectivamente en la industria.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de planeación estratégica que mejore los procesos de gestión de BECA S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir cómo la empresa ha planeado sus estrategias y fijado sus objetivos.
- Describir las estrategias que ha ejecutado la empresa para mantenerse en el mercado.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa para posteriormente establecer lineamientos que encaminen hacia un plan estratégico.
- Identificar las variables clave para la planeación estratégica de la compañía.

1.4 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La dinámica organizacional gira en torno a la adopción de una estrategia que se acople a las necesidades del mercado y a la turbulencia que se encuentra en el campo empresarial, determinantes que intervienen en la concepción de agregación de valor, innovación y competitividad. Es importante mencionar la capacidad adaptativa que debe tener la empresa frente a las incertidumbres organizacionales, y en la realización del objetivo estratégico y táctico de la misma (Restrepo, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior y en relación con la propuesta abordada, la observación, vigilancia, monitoreo, etc., del entorno es un factor indispensable para la adopción de nuevas concepciones que permitan a las empresas hacer frente al caos y por lo tanto plantear nuevos escenarios, herramientas y modelos; los cuales deben ser generados para lograr una perdurabilidad.

Por otro lado, las Micro, Pequeñas, y Medianas Empresas (MiPyMes) son propensas a estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable y que pueden llegar a estados tanáticos (Rivera & Restrepo, 2006). Es decir, un estado donde la empresa muere progresivamente. Es ahí donde entra la estrategia, como variable activa en el desarrollo e identificación de factores que permiten a una empresa permanecer en el tiempo con calidad de vida.

Según un estudio realizado por investigadores y docentes de la Universidad EAN sobre el fracaso de las pymes en Colombia se destaca que el principal factor por el cual fallan las empresas es la poca importancia que se le da a la innovación y conocimiento, sumado a la soberbia empresarial, estrategias de hace 20 años aplicadas en el mundo actual, y a la relación familia – empresa, falta de diferenciación entre el ente empresarial y los gastos familiares (Dinero, 2015).

Es por esto que la propuesta de mejoramiento a la que está orientado el problema de investigación, puede influir en la estrategia de BECA S.A planteando nuevos planes que permitan incrementar la eficiencia interna a través de la creación de ventajas competitivas. Es así como a partir de una planeación estratégica acorde con el posicionamiento y la permanencia en el mercado, la empresa enfoca sus esfuerzos en el aumento de la productividad (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1993).

Este documento se divide en cinco apartados. En seguida de la introducción, la fundamentación teórica y conceptual abarca conceptos como competitividad, diferenciación, productividad, mejora continua y su relación con la estrategia; teniendo en cuenta sus características y los modelos descritos. En la tercera sección, se presenta el diagnóstico de la compañía para presentar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter como metodología implementada. Trabajo que explica cómo las cinco fuerzas están orientadas hacia la ejecución de una ventaja competitiva sostenible, además de definir qué tan rentable es la empresa. En primer lugar, los consumidores acatan la función de pagar menos para conseguir más, es ahí donde se incorpora la competencia por precios. En segundo lugar, se encuentran los proveedores en el que su ideal es en entregar la menor cantidad de producto por la mayor cantidad de dinero posible para así obtener mayor poder de negociación. En tercer lugar, se encuentran los productos sustitutos, los cuales ofrecen productos que pueden suplir las mismas necesidades. En cuarto y quinto lugar, se encuentran los competidores y los posibles competidores creando tensión y disminuyendo la rentabilidad de la empresa. Lo anterior, explica la estructura de la industria y crea estrategias competitivas para el aumento de las utilidades (Porter, 2008). En la cuarta sección se presentan y analizan los resultados obtenidos mediante las plantillas aplicadas al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. En la quinta sección, se mencionan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

En este capítulo se mencionan los aspectos principales de la competitividad y su relación con la productividad y la mejora continua. Así mismo, se hace énfasis en la estrategia como fundamento para la consecución de los objetivos empresariales. Por último, se relaciona la competitividad y la estrategia para crear sinergias y generar una ventaja competitiva sostenible.

Dicha fundamentación teórica y conceptual, se realiza para contextualizar al lector acerca de la importancia de enfocarse en una ventaja que le permita diferenciarse en el mercado a través de una estrategia acorde con los principios de la organización.

2.1 COMPETITIVIDAD

El origen de la ventaja competitiva se encuentra en la habilidad de la administración y gerencia para fortalecer la tecnología de la empresa y las habilidades de producción para poder adaptarse con rapidez a las oportunidades cambiantes del mercado. Las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente el cómo coordinar las diferentes habilidades de producción e integrar la tecnología usada, no es la tecnología el secreto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación (Moraleda, 2004). Una competencia esencial implica comunicación, participación y un fuerte compromiso de trabajo en toda la organización, esto involucra todos niveles de la empresa y a todas las funciones que ejercen las personas dentro de la misma.

Por lo tanto es la ventaja competitiva la que le permite a la organización diferenciarse en el sector y a la vez mantenerse en una posición de continuo crecimiento, asumiendo la capacidad de respuesta y anticipación ante las necesidades y/o requerimientos del mercado (Correa, 2012).

En este sentido Porter (2009) afirma que una organización puede obtener una ventaja competitiva por costos o diferenciación si desempeñan ciertas actividades mejor que sus competidores. El éxito del liderazgo en costos depende de las habilidades de la empresa en la implementación real en una base cotidiana, los costos se reducen como resultado de un fuerte

trabajo y atención constante. Son varios los factores que inciden en el liderazgo en costos, por ejemplo, están las economías de escala, entrenamiento y motivación de los empleados, la cultura de la empresa, la adopción de programas formales de reducción de costos, un seguimiento constante de automatización y una fuerte creencia en la curva del aprendizaje.

Por otro lado, una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores (Correa, 2012). La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa, prácticamente cualquier actividad constituye una fuente potencial de exclusividad y es ahí donde las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a través de la cadena de valor, es decir, que hoy en día las compañías necesitan encontrar ventajas competitivas sustentables en sus actividades en la cadena de valor que les permitan mantenerse en el mercado por un periodo más amplio, así como obtener una mayor rentabilidad y ampliar o mantener su participación en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas deben apuntar a incluir en sus modelos administrativos estrategias de productividad, calidad total, ventajas competitivas, cadena de valor e innovación, que estén orientadas al alcance de la perdurabilidad.

Es importante tener en cuenta que a la hora de analizar la competitividad empresarial, es conveniente tener en cuenta el entorno dentro y fuera de la organización (Sevilla, 2007). La competitividad interna se refiere a la capacidad de usar eficientemente los recursos disponibles, como el personal, capital, materiales, ideas, y los procesos de transformación para lograr su máximo rendimiento. Por otro lado, la competitividad externa está orientada a la realización de los logros de la organización en el contexto del mercado o sector a que pertenece (Correa, 2012), considerando variables exógenas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, entre otras.

Entonces, las empresas son competitivas como resultado de la combinación de sus propias fortalezas y del entorno en que operan (Rubio & Baz, 2005). En el ámbito interno, las empresas compiten en función de los bienes o servicios que elaboran y cuyo éxito está sujeto principalmente a tres aspectos: la eficiencia de los procesos productivos, los cuales a su vez se relacionan con otras variables tales como la tecnología, el capital y el personal; la calidad de los productos y el precio de los mismos. El gobierno contribuye indirectamente a la competitividad intrínseca de las empresas donde su impacto es adjunto a factores como la calidad de la educación, su influencia en las relaciones laborales, y en general sobre las medidas que tome pues estas influyen en los niveles de competitividad. Una empresa puede

ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en su ámbito interno, pero si las condiciones externas le imponen varios costos, su competitividad acaba siendo limitada. Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar su productividad (Rubio & Baz, 2005).

Existe una estrecha relación entre la competitividad y la excelencia empresarial mediante la implantación del enfoque de gestión de excelencia que permite mejorar el desempeño de la empresa así como sus resultados financieros; además de asegurar una mayor participación no sólo en el mercado local sino también en el global a través del retorno de los recursos invertidos en el ofrecimiento de productos y /o servicios que cumplan con ciertos estándares de calidad a precios competitivos (Oyarce, 2013).

Es importante que dentro de las empresas se tenga presente que a corto plazo su competitividad procede de los atributos precio y funcionamiento de los productos y/o servicios, y a largo plazo resulta de la habilidad de crear competencias esenciales a un menor precio y más rápido que sus competidores (Morales & Pech, 2000). Por lo tanto, las empresas necesitan dotarse de nuevas capacidades y atributos con el fin de tener la facultad para transformar sus procesos empresariales y ser organizaciones más competitivas, ágiles, eficaces y principalmente perdurables.

Sin duda, la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de cualquier organización, estando en un entorno cambiante y donde la competencia es cada vez más fuerte, los gerentes o líderes de las empresas harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, las organizaciones comprometidas con el éxito no sólo están abiertas a un aprendizaje constante, sino que este es un factor esencial y un activo fundamental en la organización. De esta forma, la creación de una inteligencia colectiva basada en el conocimiento, también asegurará a las empresas la generación de ventajas competitivas difíciles de imitar por la competencia (Coronel & Carrasco, 2012); dando así un valor adicional para el cliente que finalmente permitirá a las empresas sobrevivir alcanzando los objetivos organizacionales en cuanto a crecimiento y rentabilidad.

2.2.1 Productividad

La productividad, dado que está en el marco de la competitividad, hace referencia a la capacidad que tienen las empresas de producir más, ya sea con los recursos que poseen o con menos recursos (Porter, 1991). Es un factor determinante en el valor del producto por unidad de trabajo o capital puesto que se relaciona con los procesos productivos, los cuales abarcan la transformación de la materia prima en bien final mediante el uso de la tecnología. De esta manera se gestiona la cadena de suministro y el uso de tecnologías de información y comunicación que le permiten a la empresa establecer vínculos acordes con los proveedores y los clientes, como actores principales en el desarrollo de la eficacia operativa. En este aspecto, el flujo de los recursos materiales juega un papel importante porque está interrelacionado con la capacidad de respuesta de la compañía tanto en la calidad como en la cantidad del producto, teniendo como objetivo prioritario la reducción de costos y el control de inventario (Morales & Pech, 2000).

Pero hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio de la implementación de procesos técnicos en actividades dentro de la misma, sino además aumentar la productividad laboral (Echeverri, 2007). La inversión en la gestión del conocimiento da frutos para la empresa y la hace más competitiva; una forma de conseguirlo es con la capacitación, incrementando así la eficiencia de los trabajadores y disminuyendo el tiempo de los procesos productivos. Un trabajador capacitado puede contribuir en la forma de agregar más valor a los recursos que posee la empresa (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2001), por lo tanto es muy importante tener este elemento en cuenta.

2.2.2 Mejora continua

La mejora continua es otra demarcación que tiene un rol significativo para alcanzar un mayor grado de competitividad. Es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso (Fernández, 2013). Este aspecto asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora; cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización es necesaria la identificación de todos los procesos y un análisis medible de cada paso llevado a cabo.

Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros y clientes (Fernández, 2013).

La mejora continua se trata de la forma más efectiva de mejora de calidad y la eficiencia en las organizaciones (García, 2010). Por lo tanto algún proceso en reducción de costos o en capacitación, entre otras actividades que la empresa implemente para mejorar su competitividad, se debe coordinar el desarrollo de estos programas en el marco de proceso de mejora continua gestionando calidad y así generando un valor agregado al cliente.

Por esto, es importante desarrollar estrategias innovadoras y generadoras de conocimiento que permitan mejorar la ventaja competitiva de la empresa mediante la integración, el uso y el compartimiento como dinámica interactiva entre los individuos y el colectivo (Bernal, Naranjo, & Frost, 2012). Así mismo, se consideran recursos estratégicos capaces de crear valor para la empresa mediante la proporción de ventajas diferenciadoras duraderas.

Lo anterior incide en el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios, la satisfacción de los clientes, la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, el desarrollo del capital humano y una gestión más eficaz; además genera un gran impacto en la mejora de los procesos productivos. Aclarando la importancia de desarrollar y reconfigurar las competencias internas con las incertidumbres del mercado y la adopción de conocimientos externos (Bernal, Naranjo, & Frost, 2012).

2.3 ESTRATEGIA

Teniendo en cuenta las definiciones previas, la estrategia proviene de los lineamientos en cuanto a la asignación de recursos con base en los objetivos y metas de la empresa. De hecho, Porter (1998) considera que una estrategia competitiva es la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos; es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas.

Varios autores han definido el término estrategia a lo largo del tiempo. Porter (1985) ve a la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus propias actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria. Para Ohmae (1983) la estrategia consiste en un plan de acción para lograr un desempeño superior, en relación con la competencia, en los factores clave de éxito del negocio; combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión. Mintzberg (1993) identifica cinco diferentes maneras de entender lo que la estrategia significa y las denomina las cinco “P”: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Para Hamel y Prahalad (1990) una estrategia es el intento de superar las limitaciones que imponen los recursos, buscando de manera creativa e interminable un apalancamiento de los mismos, con base en las competencias esenciales.

Entonces, en la medida en que los directores de las empresas conozcan y tengan presente los recursos con que cuentan, sepan cómo conservarlos e incrementarlos, estén conscientes de sus competencias y de los recursos con los que éstas se conforman, se podrá tener una adecuada planeación estratégica y consecuentemente mejores posibilidades de aprovechar tanto sus recursos como sus competencias para alcanzar la ventaja competitiva (Morales & Pech, 2000). Ya sea en aquellos recursos internos que proporcionen ventajas en costos mediante la productividad, el precio de los bienes intermedios, las economías de escala, la especialización, estandarización, entre otros; o también en recursos internos que conduzcan a producir un producto de mayor valor a través de la calidad, la flexibilidad, la innovación, el servicio, etc.

El modelo estratégico que emerge del direccionamiento y la determinación de un rumbo claro es capaz de afrontar las situaciones complejas y poco rutinarias que la gerencia desafía dentro de sus objetivos (Aguilera, 2010). Este proceso es planteado bajo tres etapas: análisis, formulación e implantación estratégica. El primero, hace mención a la definición de la posición estratégica interna y externa (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades) para establecer la estrategia futura de acuerdo a los objetivos y propósitos organizativos. El segundo, encamina el diseño del método para alcanzar la misión de la organización teniendo en cuenta los recursos e información del entorno. Por último, se requiere de decisiones y acciones encaminadas a la consecución del plan mediante la creación de estrategias y

procesos que permitan a la empresa conseguir sus planes estratégicos. Asimismo esta autora afirma que:

El proceso de direccionamiento estratégico debe plantearse y desarrollarse de manera tal que soporte las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento (Aguilera & Virgen, 2013). De igual manera el crecimiento empresarial desde sus diferentes perspectivas involucra de manera clara la orientación estratégica del directivo. En la perspectiva del ciclo de vida, en cada fase de crecimiento la empresa debe adoptar una configuración específica y uno de los determinantes para esta configuración es la estrategia: labor propia de la dirección, en el sentido de la formulación, orientación e implementación.

2.4 RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA COMPETITIVIDAD

En este sentido, se puede identificar la relación existente entre estrategia y competitividad. Es decir, dado que el pensamiento estratégico tiene como objetivo la creación de una ventaja competitiva (Morales & Pech, 2000), y como lo afirma Ohmae (1983, P. 37) “...el propósito de la planeación estratégica es permitir que la empresa obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores”. La estrategia corporativa es la que finalmente conduce a dicha competitividad, primero que todo, estableciendo aquellas acciones que garanticen la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, mediante el empleo eficaz de los recursos de la empresa, y también enfrentando las potencialidades, limitaciones y riesgos que vive en su entorno. Entonces una empresa al poseer una ventaja competitiva, está también incrementando su competitividad.

En consecuencia, las empresas requieren de un proceso de transformación con el objetivo de construir un modelo estratégico que permita adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado mediante cuatro atributos esenciales. En primer lugar, la focalización de las competencias esenciales, es decir, aquellas que constituyen el eje central del negocio, lo que implica externalizar procesos que no sean críticos, buscando a la vez economías de escala y logrando costos unitarios competitivos.

A través de lo anterior, la empresa puede reforzar el segundo atributo que es la capacidad para transformar su estructura de costos fijos y variables, consiguiendo el tercer atributo referente a la resistencia y elasticidad para afrontar algún cambio adverso del entorno interno y externo. Finalmente, a medida que la empresa aumente y fortalezca los tres aspectos anteriores, podrá desarrollar el cuarto atributo, aumentar y flexibilizar su capacidad de respuesta ante los cambios (Moraleda, 2004).

Sin embargo, los recursos financieros, humanos y el ambiente externo pueden ser considerados como barreras a la innovación dada la influencia negativa a los procesos innovadores asociados a costos, recursos humanos, cultura organizacional, flujo de información y políticas gubernamentales (Pomar, Rangel, & Franco, 2014). El primero de los recursos, abarca el miedo de realizar nuevas inversiones dado el capital y los intereses en los que se incurren al financiar una actividad o proyecto puesto que no existe un mercado cautivo que asegure los ingresos. El segundo, hace mención a la resistencia al cambio ya sea por la poca fomentación de innovación y generación del conocimiento o la poca motivación al personal dadas sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias. Por último, el entorno encara la incertidumbre y el riesgo como resistencia al cambio ante los acontecimientos futuros y su repercusión en los objetivos estratégicos y tácticos de la empresa.

Según Coronel y Milexis (2012): En este contexto, entre otras, la estrategia a seguir, debe sustentarse en el argumento de la creación y gerencia del conocimiento organizacional como elemento de apoyo a la competitividad, racionalidad económica y modernización, tratando así de hacer frente a las necesidades o cambios que este proceso ha puesto de manifiesto.

Por lo anterior, se infiere que dado el continuo cambio del entorno y dadas las distintas necesidades del mercado, las empresas deben adaptarse a dicho entorno de manera que puedan no solo puedan permanecer en el tiempo sino también diferenciarse de sus competidores. Diferencia que yace de la cadena de valor de la empresa, la cual se acopla con las diferentes estrategias establecidas.

Además de la productividad y la rentabilidad, la empresa debe tener en cuenta el entorno en el que se encuentra tanto interna como externamente. Por esto, la competitividad

es un elemento indispensable para la consecución de objetivos mediante estrategias innovadoras que inician al afrontar situaciones complejas.

Es en ese momento, cuando el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la situación de la compañía y posteriormente definir las estrategias a seguir. A continuación, se abordará lo mencionado.

3. METODOLOGÍA

Este capítulo hace referencia a cómo se realizó el proyecto de investigación, partiendo de un diagnóstico realizado a BECA S.A a partir de encuestas, entrevistas, revisión de planes estratégicos y estados financieros; con el objetivo de identificar los factores críticos tanto positivos como negativos de la compañía.

Así mismo, se determina la factibilidad de dicho diagnóstico con factores externos que inciden en la planeación estratégica a realizar. De esta manera, se realiza el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter a la empresa para dar inicio a la planeación estratégica a través de los objetivos y estrategias inmersas en BECA S.A. Terminando así en la identificación de variables claves que evaluarán las acciones a implementar.

3.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El siguiente diagnóstico permite conocer el estado actual de la empresa, teniendo en cuenta sus procesos, sus trabajadores y la situación financiera de la misma. Lo anterior se realiza con encuestas realizadas al Jefe de planta y posteriormente con encuestas al Gerente General y Comercial. Además se tienen en cuenta los estados financieros de la compañía así como los planes estratégicos realizados anteriormente. El diagnóstico se realiza bajo tres áreas: procesos, recursos humanos y financiero.

3.1.1 Diagnóstico de procesos

La política industrial de la compañía Beca SA consiste en producir eficientemente, optimizando costos operacionales y trabajando bajo la filosofía del mejoramiento continuo. Sin embargo, los empleados la desconocen y no existe claridad en sus cambios por parte del área administrativa. Además, la misión, la visión y los estatutos de la empresa no son descritos al personal al momento de ingresar; tampoco, existe información visual de los componentes.

La principal fortaleza de la empresa es la multiplicidad de procesos que le permite abarcar determinada situación mediante diferentes ángulos de producción. Pero puede convertirse en una debilidad dado que no tiene la experticia en un proceso específico, sino

que conoce de todos; concibiendo a su vez una ventaja frente al mercado porque maneja un desarrollo completo que le permite abarcar las necesidades de los clientes en su magnitud.

La competencia como constante amenaza y la volatilidad de la economía nacional impide a la empresa planear hacia el futuro. Igualmente, la cultura de pago y la regulación de precios que manejan las grandes superficies inciden en el desarrollo de la compañía. Por lo tanto, en los últimos dos años el volumen de ventas ha disminuido dada la gran inversión en el sector inmobiliario y las pocas ventas obtenidas en este.

El 100% de la producción se programa bajo pedido dado las especificaciones del cliente y los niveles de inventario. Esta última variable indica en algunos productos altos niveles, puesto que se creía que al tener mayores inventarios se lograría ser más eficientes (economías de escala); sin tener en cuenta los cambios de diseño de los clientes y su traslado hacia otros proveedores.

Sin embargo, en trabajo conjunto, se busca disminuir los niveles de inventario mediante la proyección de la demanda para reaccionar ante las necesidades del cliente; con el fin de determinar cuáles son los productos más rotativos y de esta manera nivelar los inventarios.

El proceso de producción está encaminado a técnicas más eficientes a través del área comercial y control de programación. Durante un periodo semanal, se identifica los pedidos urgentes y las órdenes de pedido actual; con el objetivo de establecer prioridades y verificar las materias primas necesarias para el producto demandado.

No obstante, existen problemas de planeación y organización por parte de las áreas anteriormente mencionadas; ya que producción espera órdenes, planos y materiales para ejecutar el proceso productivo, y estos en ciertas ocasiones son enviados posteriormente o con información incorrecta; lo que limita la efectividad de la producción dado los tiempos estipulados y la desarmonización de la producción. Además, que los directivos presionan a producción por las entregas, sin contar que existe un quiebre en las áreas que manejan los métodos anteriores a este.

Así mismo, la falta de maquinaria (plantillas, ornamentales y dispositivos) implica retrasos en los procesos puesto que el uso de ciertas máquinas debe ser utilizada para dos o más procesos. Los sobre costos yacen de la falta de conocimiento del personal al utilizar las diferentes máquinas, realización de planos que no están acorde a las necesidades y/o

requerimientos del cliente, recetas de las órdenes de producción y desconocimiento del producto.

Existe un sistema de parametrización de indicadores como productividad, efectividad, cumplimiento, entre otros, descartando hasta el momento informes y registros que permitan tener mayor claridad sobre las metas propuestas; por lo tanto, el problema persiste en el análisis de dichos indicadores y realizar los correctivos necesarios.

Proporcionadas las preguntas tipo Likert, se encuentra que en el proceso productivo no se maximiza el valor, puesto que no se evita el despilfarro y no se elimina todo aquello que no contribuya al valor ni a la función del producto. Además, no existe un adecuado sistema definido de previsión y planificación; consecuente a la falta de reuniones entre los directivos de cada área para modificar y establecer nuevos objetivos y/o estrategias a seguir.

3.1.1.1 Producto

En los último años, Beca S.A ha aplicado la matriz Boston Consulting Group (BCG) para posicionar sus productos en el mercado y tomar mejores decisiones con respecto al enfoque de sus productos y también de sus inversiones. De esta forma se ubica los tres nichos de la empresa en la matriz. La ilustración1 presenta la matriz del BCG:

Ilustración 1. Matriz BCG



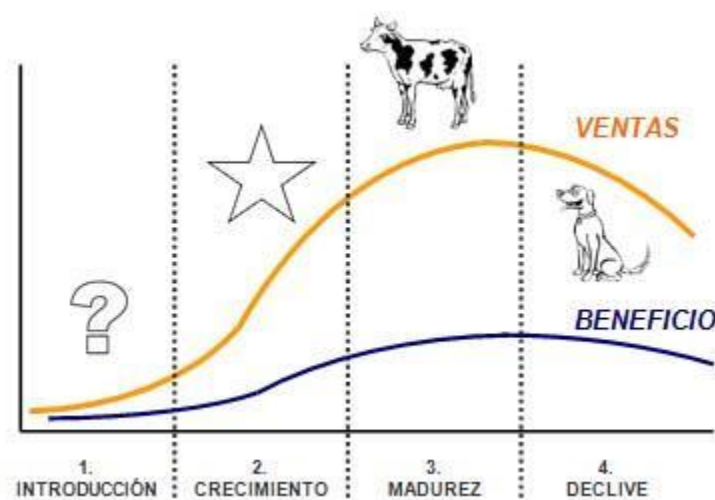
Fuente: Elaboración propia, con datos tomados entrevista gerente comercial de BECA S.A

En la posición *estrella* se encuentra el nicho RTA o producto tradicional, su tasa de crecimiento es alta y además su participación es fuerte; este genera el 75% de la facturación total de la empresa, por lo tanto la empresa está sacándole el máximo provecho para la obtención de grandes beneficios. El nicho Mobiliario se encuentra en la posición *interrogación* puesto que requiere bastante inversión y su participación aún es muy débil en los ingresos de la compañía. Por último, el nicho de Petróleos se encuentra en la posición media entre *vaca* y *perro* pues su crecimiento es medio pero su participación es baja; aunque este último genera aproximadamente el 3% de la facturación total de la empresa, es un nicho que la compañía considera que tiene potencial de crecimiento y en el cual puede ser fuente de mayores ingresos.

Dado lo anterior, se infiere una relación con el ciclo de vida del producto (ilustración 2). El nicho RTA se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que la compañía ha logrado la

creación y el desarrollo de productos más innovadores en este nicho para el mercado. Por otra parte, el nicho mobiliario se encuentra en la etapa de introducción, puesto que es el nicho por el que se está apostando y al cual la compañía dirige sus esfuerzos. Finalmente, el nicho de petróleos se encuentra en la etapa de madurez - declive, aclarando que se sitúa en esta posición porque este nicho relativamente se ha introducido en el mercado para competir en dicho sector; no es porque los productos hayan tenido éxito por alcanzar una posición de liderazgo, ni tampoco porque hayan pasado a ser “vacas lecheras” a ser “perros”.

Ilustración 2.Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por BECA S.A

Básicamente, las acciones que han tomado los directivos de la compañía en los últimos años es analizar estratégicamente la posición de los nichos para posteriormente enfocar todos los esfuerzos y alcanzar la posición más favorable para la empresa. Lo anterior con el objetivo de generar más ingresos, desarrollar nuevos productos en los diferentes nichos y para que la mayoría de productos ofrecidos no se estancuen en la etapa de madurez.

Años anteriores la empresa solo se limitaba a producir lo que el cliente pedía y no analizan la posición de sus productos y nichos para que un futuro se potenciarán y así mejorarán los ingresos de la empresa.

Finalmente, Beca S.A no presenta alguna certificación de calidad, factor que es considerado de vital importancia, pues respalda de manera correcta a la compañía, ya que significa que se realizan correctamente los procesos y que sus productos son de calidad, permitiéndole tener una aceptación en el ámbito internacional y generar mayor confianza y

seguridad tanto a sus futuros clientes, como a los posibles inversionistas que se lleguen a interesar en los productos de la compañía.

3.1.2 Diagnóstico de RRHH

En la compañía no existe un área que proporcione manejo especial al mejoramiento continuo. Este tema, busca tener lineamientos o dispositivos de un proyecto especial para otro proyecto de línea que permita disminuir los tiempos de producción. Así como la búsqueda de herramientas más eficientes que permitan al personal desarrollar mejores técnicas de trabajo.

Dado que no existe control de calidad, el personal autoevalúa el desarrollo del proceso asignado a través de los parámetros establecidos por el área de producción; así, el empleado lo realiza de igual o mejor forma. Empero, el jefe de planta realiza una revisión periódica y en el área de empaque se realiza una última observación, pero, existe reproceso puesto que es el último paso para enviar el producto final al cliente; generando a su vez residuos de producto y disminución al momento de optimizar los procesos.

Sin embargo, el personal es rotativo dentro de las cinco áreas existentes en la planta, lo que implica flexibilidad en los procesos y conocimiento de la mayoría de estos. Dada las pautas necesarias, los empleados realizan sus labores sin ninguna complicación ya sea en equipo o personalmente. Cabe anotar que la cultura organizacional y el clima laboral es favorable debido a que la relación jefe- colaborador es acertada y adecuada.

Es notable que el sistema de sugerencias no enmarca importancia para los empleados, puesto que dadas las anteriores propuestas y sin la conceptualización de la misma, no ven interés alguno en aportar ideas a la compañía. Además, hace más de un año ninguna área se ha preocupado por insertar de nuevo el programa.

Además, la planeación estratégica de la compañía se basa en el nicho de mercado en el que está insertado teniendo en cuenta los lineamientos de la junta directiva. A su vez, se realiza una investigación de mercado sobre los requerimientos de los clientes, tendencias y necesidades del mercado, y el comportamiento del mercado en términos políticos, económicos y sociales; sumado a los resultados del año anterior y dirigido al área comercial.

Dicha área que está compuesta por los socios gestores de la compañía, los cuales dirigen los tres nichos de mercado: RTA o producto tradicional (cocinas, oficina abierta y muebles de hogar) productos fabricados por volumen y compuestos por un proceso

productivo definido; el nicho de Petróleos está caracterizado por herrajes específicos para sistemas de contención y recolección de derrame de crudo; por último, la línea mobiliaria nace del concepto de realizar todo el producto en vez de realizar las partes que lo componen.

Sin embargo, no existen vendedores que comercializan los productos, es decir, que la empresa no cuenta con una fuerza de venta; resaltando de esta manera la principal debilidad de la compañía, la cual radica en la falta de un departamento comercial completo y organizado. Por lo tanto, el área de despachos da continuidad al proceso de compra y venta mediante la conceptualización del producto (desarrollo), organización, fabricación y producción con el objetivo de realizar la logística necesaria para la entrega del producto final al cliente.

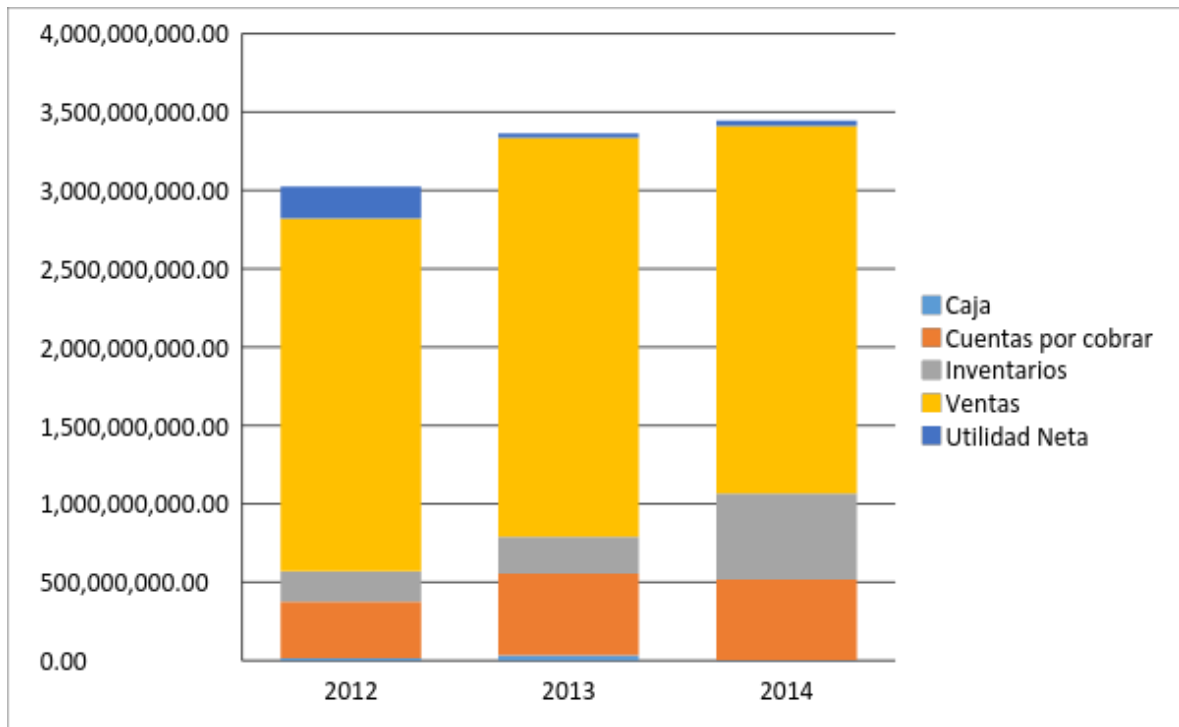
Además, como uno de los socios gestores de la compañía se encuentra dirigiendo el área comercial y a su vez conoce todos los procesos y su evolución; es el directivo quien recibe los cuestionamientos o inquietudes lo que genera una comunicación informal y ciertos problemas que deben ser solucionados en el momento. Produciendo escasa especificación de los detalles en el proceso, debido a la insuficiente evidencia para no repetir los errores en el próximo desarrollo. No obstante, la comunicación del proceso es formal a través de documentación.

Por otro lado, dado que la empresa es familiar, la toma de decisiones está basada en la cabeza de la familia; generando problemas para trabajar y perdurar en el mercado a través de procesos innovadores. Además, los retrasos son recurrentes puesto que existe rechazo a la inserción en el mercado internacional. No obstante, la empresa se está dirigiendo a nuevos nichos de mercado de mayor facturación, innova productos del sector mobiliario y reinserta productos de la línea tradicional con el objetivo de buscar una nueva oportunidad.

3.1.3 Diagnóstico financiero

Con respecto a la situación financiera, la empresa no ha destinado porcentaje alguno para cumplir con las necesidades del cliente dado que los ingresos se demoran más que los gastos; por lo tanto, el flujo de caja es negativo e insuficiente para cubrir todas las obligaciones. A su vez, la empresa no maneja un plan financiero definido que le permita afrontar los problemas de manera adecuada y enfrentar los cambios de manera drástica.

Ilustración 3. Variables BECA S.A



Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de los estados financieros de BECA S.A

Como se observa en la ilustración 3, se infiere que el año 2013 fue en el que la actividad económica se vio más afectada. Su utilidad neta disminuyó un 47,5% respecto al año 2012. Además, a través de los tres años analizados, se observa la escasa liquidez de la empresa; debido al aumento de las cuentas por cobrar puesto que se demora 58,74 y 79 días para recoger cartera en cada uno de los años, haciendo hincapié en la disminución de su agilidad operacional del KTO.

Por otro lado, se observa el aumento progresivo de las ventas; sin embargo, la utilidad obtenida es inferior al año 2012, puesto que es absorbida en mayor proporción por los costos de ventas y los gastos operacionales. La rentabilidad de las ventas ha disminuido aproximadamente en 8% en el 2013; porcentaje poco significativo para las ventas generadas. Además, los inventarios han aumentado ya que la empresa rota inventario cada 45, 56 y 136 días (Tabla 1) en los años 2012, 2013 y 2014 respectivamente.

Tabla 1.Indicadores BECA S.A

	2012	2013	2014
Capital neto de trabajo	1,3	0,9	0,9
Rotación de inventarios	8	6	3
Rotación de cartera	6	5	5
Rentabilidad sobre ventas	9,165	1,082	1,515

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por BECA S.A

Actualmente, la empresa está buscando diferentes maneras de inyectarle capital a la compañía para enfrentar las adversidades del entorno e insertarse en el mercado internacional (Centroamérica) que le permitirá recuperar las pérdidas descritas. Sin embargo, la empresa no ha logrado ser más agresiva frente a sus competidores al momento de ofrecer sus productos pre - establecidos; por el contrario, su afán de vender incita a cambiar completamente el diseño del producto dado que no existe un material de mercado (catálogo) que le permita definir su portafolio de productos hacia sus clientes.

3.2 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de la empresa. Denotando claramente debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que nos dan una visión (Gerencie, 2009) global de BECA S.A (Ilustración 4).

Ilustración 4. Matriz DOFA

Debilidades - Niveles de inventario altos - Existen problemas de planeación y organización - Los sobrecostos emergen de la falta de conocimiento, la realización de planos incorrectos y desconocimiento del producto. - No existe un análisis detallado de los indicadores; por lo tanto no se realizan los correctivos necesarios - La empresa no cuenta con vendedores que comercialicen los productos	Oportunidades - Realización de alianzas con países centroamericanos - Búsqueda de un socio capitalista - Ingreso al mercado internacional - Obtención de mayor participación en el nicho de Petróleos - Innovación de productos para el sector mobiliario
Fortalezas - La producción se programa bajo pedido - Semanalmente, se identifican los pedidos urgentes y las ordenes de pedido actuales. - Flexibilidad en los procesos ya que el personal es rotativo - La relación jefe-colaborador es acertada - Interés por parte de la compañía en adquirir contactos, mediante la participación de programas y ferias nacionales e internacionales - La compañía presenta un excelente servicio a sus clientes en donde se un acompañamiento y un servicio post-venta. - La empresa ha adquirido sus clientes por la trayectoria que ha tenido, que se caracterizan por sus productos de alta calidad y sus tiempos de entrega	Amenazas - Poca inversión en maquinaria dado el flujo de caja negativo - La toma de decisiones es realizada por la cabeza de la familia, generando poca aceptación a la innovación y a la incursión en nuevos mercados - No existe alguna certificación de calidad, que le permita competir a nivel internacional - Posee un solo canal de distribución, que le ha servido de forma exitosa en el ámbito nacional, sin embargo, teniendo en cuenta que la compañía desea expandirse a mercados internacionales, es necesario que explore otros canales de distribución.

Fuente: Realización propia con información proporcionada por BECA S.A

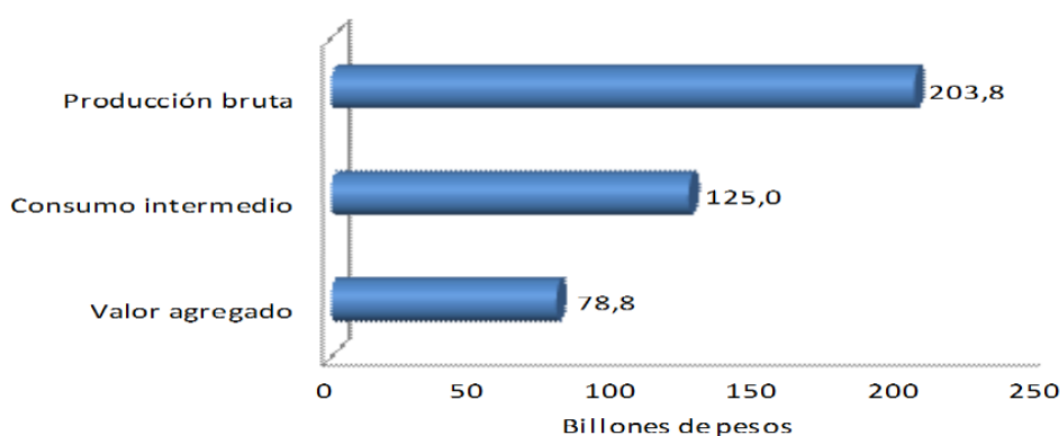
3.3 PLANEACIÓN DE LAS FASES DE TRABAJO

Con el objetivo de proponer indicadores que permitan medir el impacto de las acciones implementadas en la planeación estratégica, en primera instancia, se tiene en cuenta el diagnóstico realizado anteriormente con el fin determinar la factibilidad y objetividad de dicho diagnóstico.

A su vez, los elementos esenciales que constituyen dicha planeación están encaminados a la coherencia existente entre la propuesta de mejoramiento y la misión y visión de la compañía; enlazado con los objetivos de la organización. Se busca que el alcance de la planeación sea menor a un año (planeación operativa), abarcando los factores internos y externos que pueden influir en la realización del plan. En los factores internos se debe tener en cuenta las innovaciones realizadas, la comunicación entre las áreas, la resistencia al cambio y el logro de objetivos organizacionales.

Como factores externos, se identifica que el valor de la producción bruta total en el 2013 ascendió a \$203,8 billones de pesos; el 58.9% de esta producción fue realizada por empresas establecidas como sociedades anónimas. Por lo cual se infiere un mayor desarrollo productivo en el sector donde se encuentra inmersa la compañía, sin embargo, se observa un alto consumo (88,2%) por parte de la industria en materia prima, empaques y materiales (DANE, 2014) (Ilustración 5).

Ilustración 5. Producción bruta total



Fuente: DANE, Encuesta anual manufacturera 2013

Para el 2013, la industria manufacturera tuvo una participación del 11% en el PIB total, constituyendo la cuarta actividad productiva representativa del país después de construcción, servicios sociales y sector agropecuario. Además, las exportaciones aumentaron 5,4% con respecto al año anterior con US \$ 8.361 millones (Procolombia, 2014). Lo anterior hace hincapié a las oportunidades que tendría la compañía para expandirse en el comercio internacional.

Los subsectores de bienes intermedios a los cuales pertenece dentro del sector de manufacturas son: Productos de caucho y plástico con una participación en el PIB del 30% (Conjunto va la refinación del petróleo y químicos) y metalmecánica y maquinaria con una participación del 15%. Así mismo, se identifica que la fabricación de productos de caucho y plástico aumentó su participación al 4% respecto al año 2013 que su crecimiento fue negativo (MinCit, 2014).

Si se analizan los datos macroeconómicos de los años en los que Beca S.A tuvo una reducción en sus ventas, se encuentra que los sectores que la afectan directamente como el sector petrolero, la industria de plásticos y del acero, también se vieron afectados. En el 2013, de acuerdo a la contribución a la producción real del sector industrial, los subsectores que más impactaron negativamente su crecimiento fueron en este caso los productos elaborados de plásticos con un -6.5% y transformación de la madera en un -2.6% (MinCit, 2013). En el 2014, los productos elaborados de plásticos con una contribución negativa de un -3.2%, la industria de acero con un -6.2%, transformación de madera con un -3.9% (MinCit, 2014).

La industria del acero, sector que también afecta a Beca S.A, presentó un periodo de reducciones continuas de precios desde los primeros meses del año 2012, tendencia que se mantuvo hasta junio del 2013 donde el Índice de Precios al Productor presentó un decrecimiento de 14% (Camacol, 2014).

Adicional, el sector petrolero desaceleró su ritmo de crecimiento debido a los ataques de la guerrilla, las consultas previas a las comunidades para desarrollar proyectos, los bloqueos a las operaciones y la lentitud en el trámite y aprobación de las licencias ambientales (Dinero, 2013).

Si se observan los datos en el año 2012, la situación fue particularmente difícil para la manufactura, sector con alta apertura exportadora, ya que con la desaceleración del comercio internacional, las empresas no sólo enfrentarán una demanda deprimida por sus productos,

entre ellas Beca S.A, sino una competencia más agresiva en los mercados mundiales. Sumado a lo anterior la fuerte revaluación del peso y la incertidumbre en el mercado interno con los altos costos de algunas materias primas (El País, 2013).

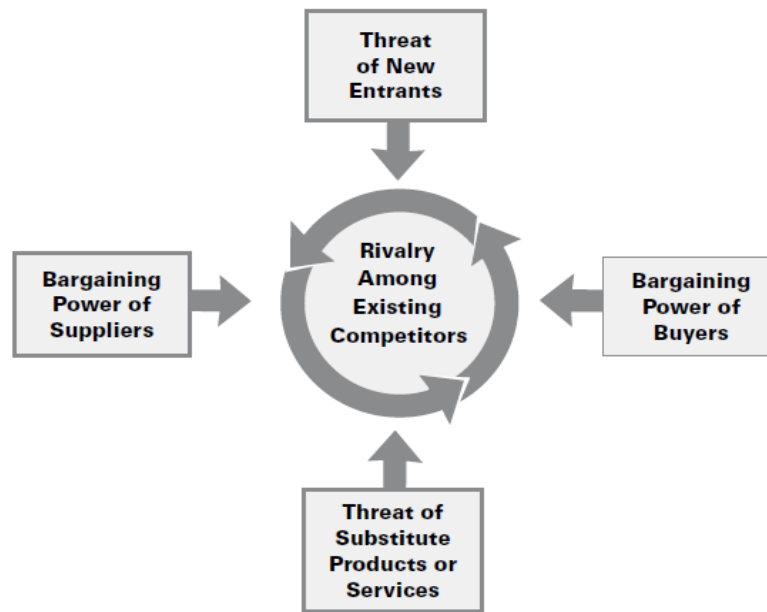
La anterior información macroeconómica de las diferentes industrias demuestra que factores externos a Beca S.A impidieron en cierta manera que la empresa no se desempeñará adecuadamente, ni tampoco mejorará sus ventas debido a la desaceleración de los sectores que por un lado le proveen materias primas, y por el otro son sus clientes a los cuales le ofrecen sus productos.

3.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

Es un modelo holístico que fue desarrollado por Michael Porter, el cual comprende un esquema para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y de hecho convertirse en lo más importante para formular las estrategias. A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir, posicionar la compañía donde las fuerzas estén más débiles, explotar los cambios en las fuerzas y adecuarlas a su favor (Porter, 2008).

Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo comprende diferentes actores (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La siguiente figura muestra las principales fuerzas de este modelo que dan forma a la competencia de la industria (Porter, 2008) (Ilustración 6).

Ilustración 6. Las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Porter, 2008, p.27

O Rivalidad entre competidores: hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás.

Porter (2008) manifiesta que la rivalidad entre competidores existentes se ve en diferentes formas como descuentos, nuevas presentaciones de los productos, mejoras en el servicio, campañas publicitarias, entre otras. Además, señala que el grado en el que la rivalidad disminuye los beneficios de la industria depende de dos aspectos: el primero es la intensidad en la que las empresas compiten y segundo las bases en las cuales ellos compiten. La intensidad de rivalidad suele aumentar cuando:

- Las barreras de entrada son altas.
- Los competidores son numerosos o son aproximadamente iguales en tamaño o participación en el mercado.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Los rivales están altamente comprometidos con el liderazgo en la industria.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.

O Entrada nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. El riesgo de ingreso intenta medir la probabilidad o posibilidad que existe para que nuevos entrantes inviertan en el sector analizado. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. Estas son ventajas que tienen las empresas del sector en relación con los nuevos competidores. Porter (2008) manifiesta algunas fuentes principales:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- Costos de cambios de los clientes.
- Ventajas independiente del tamaño: ejemplo: tecnología, ubicación geográfica.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.

O Amenaza ingreso de nuevos productos: Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Esta fuerza tiene como finalidad establecer el nivel de amenaza de desplazamiento de los productos sustitutos para el sector estudiado. Porter (2008) resalta que cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria es afectada porque los productos sustitutos limitan las ganancias de la industria poniendo un tope de precios implicando también un bajo potencial de crecimiento. La amenaza de los productos sustitutos es alta cuando:

- Hay poca lealtad en los consumidores.
- Los productos sustitutos ofrecen un precio y rendimiento atractivo.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

O Poder de negociación de proveedores: Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de

negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y poner sus propias condiciones.

Porter (2008) señala que un grupo de proveedores es más poderoso cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- Está más concentrado que la propia industria que vende los bienes y/o servicios.
- Sus beneficios no dependen fuertemente de la industria a que la vende.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Ofrecen productos diferenciadores.

o Poder de negociación de los consumidores: Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Porter (2008) destaca que los consumidores son poderosos cuando son sensibles al precio y utilizan su influencia para presionar hacia la reducción de estos, no hay diferenciación en los productos, cuando compran en volumen y pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos; o también cuando están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es el punto de partida para el desarrollo de la estrategia revelando los aspectos más significativos del entorno competitivo. Dicha herramienta ayudará a conocer el grado de competencia en la que BECA S.A se encuentra inmersa; con el objetivo de realizar un análisis externo que sea fundamento para identificar los aspectos más importantes en los que debe enfocarse la empresa para iniciar un proceso de planeación estratégica que mejore su gestión interna.

3.4.1 Rivalidad entre competidores

La empresa cuenta con competencia nacional y extranjera. Dentro de las empresas locales de plástico Industrias GR, Intraplás, Industrias Roman, CNC Mecanizado, BHS, Herracor, Sagrav, Formiplex y Alsada (BECA, 2015). Además, la competencia extranjera está representada por empresas multinacionales como Blum que ofrecen productos de gama alta, así mismo la importación de productos chinos a precios más bajos es la feroz competencia y que afectan en su mayoría el mercado.

Las líneas de negocio en las que compiten son:

- Estructuras para muebles
- Tablas y pedestales
- RTA
- Muebles para exteriores
- Estructuras petroleras
- Muebles y accesorios

Para la especialización de cada grupo de artículos, el trabajo se puede hacer de forma manual o mediante máquina, teniendo en cuenta que la especialización necesaria de cada área del negocio se hace para cumplir con los requisitos necesarios y objetivos del negocio. Es importante evaluar los insumos y recursos básicos para la creación de productos finales, dependiendo de si se surten o son de otras partes del mundo, por lo tanto el servicio post-venta se ha convertido esencial para la industria. Para la credibilidad, la gran mayoría de las empresas están buscando a cabo certificaciones que permiten procesos más amplios y la credibilidad del cliente contra los productos siendo favorecida.

En el sector manufacturero, la rivalidad tiende a aumentar debido a que la industria en los últimos años ha crecido notablemente y gracias al programa de transformación productiva se incrementa el apoyo a las empresas en la situación local y se implementa y/o incentiva el potencial exportador para las mismas. Cabe anotar, que la industria manufacturera China ha logrado acaparar un gran porcentaje de mercado debido a sus bajos precios, generando así reducciones de precios. Entonces, como la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias disminuyen y puede ser menos atractiva la industria para el mercado.

Por lo anterior, la rivalidad entre competidores aumenta ya que los consumidores tienden a cambiar rápidamente de proveedores y existe poca diferenciación entre los productos.

Sin embargo, la empresa cuenta con ciertas ventajas competitivas que son pieza clave para la realización de su planeación estratégica teniendo en cuenta a sus rivales:

- Interés de la empresa para adquirir contactos a través de la participación en programas y ferias nacionales e internacionales, lo que le ha permitido ser reconocida por sus productos de calidad en el país y encontrar su camino en el campo externo.
- La empresa cuenta con un excelente servicio a sus clientes en el acompañamiento y el servicio post-venta.
- Beca SA tiene su propia producción para satisfacer la demanda de siete ciudades.

3.4.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro de las características del sector manufacturero en Colombia se encuentra que gracias a los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia y a su posición geográfica, el país se ha convertido en un centro de producción, distribución y hub de exportaciones para mercados internacionales. Adicionalmente, Colombia cuenta con costos competitivos, un mercado interno atractivo, mano de obra calificada y el apoyo del gobierno para una inversión segura y rentable (Procolombia, 2014).

A pesar de lo anterior, en Colombia, la industria manufacturera continúa rezagada frente a otras actividades y frente al PIB total. En efecto, mientras el crecimiento promedio del PIB entre 2000 y 2014 fue 4,2% anual, el PIB industrial apenas creció 0,2%. En 2014 no se logró revertir esta tendencia y la industria sigue creciendo 4,5 puntos por debajo del PIB. Además al entorno se sumaron los problemas de contrabando e informalidad (ANDI, 2014).

La amenaza de entrada de los nuevos competidores o las barreras de entrada dentro del sector manufacturero es alta debido a los altos niveles de economías de escala que se deben manejar para tener una buena rentabilidad. Para lo anterior es necesario contar con grandes niveles de producción que permitan cubrir los costos fijos tanto en producción, compras, fuerza de venta y distribución. A su vez la tecnología es otra variable sustancial, pues se requiere de alta inversión de dinero con el fin de adquirir máquinas de calidad

(sierras, rectificadoras, brochadoras, entre otras) las cuales son el eje principal en la producción y son parte importante en el desarrollo del producto final, en este caso para la fabricación de herrajes y accesorios. Por lo tanto, las empresas para poder adquirirlas no solo deben contar con un músculo financiero fuerte con el fin de invertir en este tipo de máquinas en el inicio del negocio, sino también contar con el conocimiento para su manejo y manipulación.

Otra barrera de entrada es la falta de experiencia en la industria, No es fácil entrar en el sector sin tener conocimiento holístico del comportamiento del cliente, proveedor, producción, entre otras, de tener especialización y experiencia real en el mercado, factores clave de éxito, los cuales los socios gestores de BECA S.A corroboraron en la entrevista realizada.

También es importante conocer la importancia que tiene el precio en este mercado ya que las estrategias utilizadas son agresivas debido principalmente a los bajos costos en los cuales incurren las empresas importadoras de productos de herrajes y accesorios, y las empresas nacionales que también fabrican los productos. Este descontrol en los precios por aumentar la participación de las empresas en el mercado hace que los competidores cada vez sean más agresivos, mostrando que las guerras de precios entre las empresas se convierten en otra barrera para las nuevas organizaciones que desean incursionar en el sector.

3.4.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Al analizar este sector, el nivel en la entrada de bienes sustitutos o bienes que lleguen a poder reemplazar los ya existentes en el mercado es bajo, pues si se ve por productos, por ejemplo en la fabricación de herrajes y accesorios, no hay muchos productos sustitutos que reemplacen las necesidades en la fabricación de un mueble. Puede que los productos de plástico tomen un papel importante para la fabricación de un mueble, pero esto depende también de la disponibilidad, consistencia, calidad, duración del mueble fabricado y en gran parte de las necesidades del cliente.

Tras la constante demanda de muebles innovadores, los herrajes toman un papel significativo en la exclusividad de la creación de nuevos modelos, al igual que el cambio en la construcción de casas y apartamentos, hace que los muebles y por consiguiente los herrajes sean una pieza fundamental en la decoración y la utilización de los espacios. Por ser los

herrajes hechos de acero y metal y más consistentes que el plástico, los consumidores tenderán a preferir más este tipo de producto.

Por otro lado la madera y el plástico también podrían incidir en la sustitución en la fabricación y los productos ofrecidos en este caso por BECA S.A, es decir, en los sistemas arquitectónicos como techos, división de espacios, escaleras, entre otros.

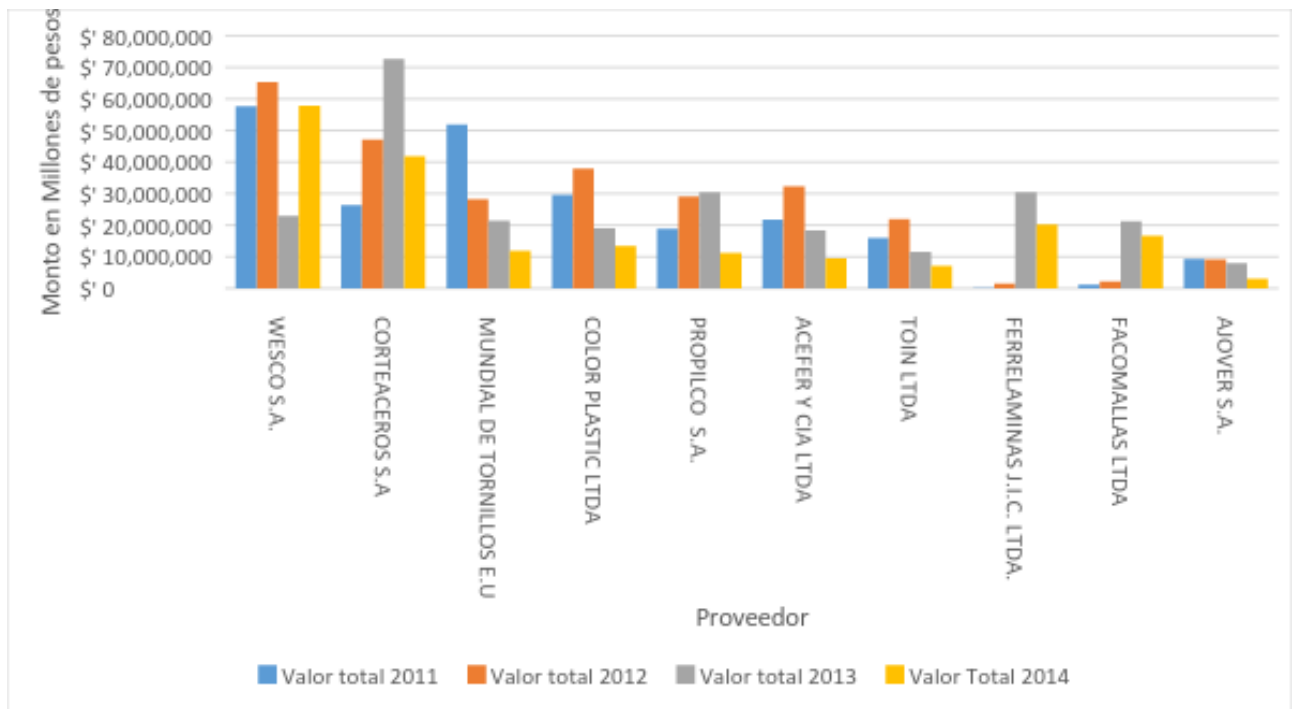
Lo anterior depende básicamente del rendimiento y la calidad del producto ofrecido y su sustituto, los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto ofrecido. También en el costo de cambio para el cliente, si los costos de cambio son reducidos los consumidores no tendrán problema en utilizar el producto sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo compren. Además los clientes son más propensos a adquirir productos con mayor garantía y servicio, por ejemplo BECA S.A hace descuentos atractivos a los clientes que compran grandes volúmenes y que tienen relación constante con la empresa (clientes antiguos), y al mismo tiempo ofrecen y se enfocan en el servicio post- venta.

3.4.4 Poder de negociación de los proveedores

La oferta de materias primas es alta, por lo que se evidencia que existe un menor grado de poder con el que cuentan los proveedores para aumentar sus precios y ser más flexibles. Entonces, se evidencia la existencia de mayor número de proveedores en la industria.

Para el año 2014, la empresa cuenta con treinta proveedores en las que las materiales principales son acero, tornillos, formica, tubos, platina y aluminio Así mismo, la siguiente ilustración muestra los diez proveedores más representativos durante el 2011 hasta el 2104, teniendo en cuenta el monto comprado (Ilustración 7).

Ilustración 7. Proveedores



Fuente: Elaboración propia, con datos de BECA S.A

Por lo tanto, se puede observar que las variaciones entre los diferentes años han sido en su mayoría constantes por lo que se infiere que la relación entre comprador y proveedor es estable ya sea por el precio y/o calidad del producto.

En la Tabla 2, se puede observar que los diez principales proveedores representan el 41% del total comprado; facturando de 30 a 45 días. Sin embargo, las compras han ido en decrecimiento frente al mes anterior puesto que la empresa está utilizando residuos y material de inventario para el desarrollo de productos.

Tabla 2.Proveedores BECA S.A

Proveedor	Valor total 2011	Valor total 2012	Valor total 2013	Valor Total 2014	TOTAL
WESCO S.A.	\$ 57.650.460	\$ 65.334.886	\$ 22.950.573	\$ 57.835.212	\$ 203.771.130
CORTEACERO S S.A	\$ 26.404.054	\$ 47.200.119	\$ 72.623.338	\$ 41.921.778	\$ 188.149.289
MUNDIAL DE TORNILLOS E.U	\$ 51.900.079	\$ 28.164.720	\$ 21.395.733	\$ 11.868.975	\$ 113.329.507
COLOR PLASTIC LTDA	\$ 29.510.000	\$ 37.887.800	\$ 19.099.000	\$ 13.465.000	\$ 99.961.800
PROPILCO S.A.	\$ 18.906.675	\$ 29.081.275	\$ 30.517.800	\$ 11.260.200	\$ 89.765.950
ACEFER Y CIA LTDA	\$ 21.760.086	\$ 32.259.319	\$ 18.409.707	\$ 9.515.332	\$ 81.944.443
TOIN LTDA	\$ 16.032.230	\$ 21.943.900	\$ 11.533.200	\$ 7.173.005	\$ 56.682.335
FERRELAMIN AS J.I.C. LTDA.	\$ 223.906	\$ 1.478.601	\$ 30.413.707	\$ 20.249.684	\$ 52.365.897
FACOMALLAS LTDA	\$ 1.120.000	\$ 2.234.400	\$ 21.241.200	\$ 16.659.000	\$ 41.254.600
AJOVER S.A.	\$ 9.412.500	\$ 9.086.750	\$ 8.019.500	\$ 3.080.000	\$ 29.598.750
TOTAL	\$ 232.919.989	\$ 274.671.770	\$ 256.203.757	\$ 193.028.186	\$ 956.823.702

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de BECA S.A

Entonces los proveedores no son poderosos porque no están concentrados dentro del sector y aunque suministran insumos vitales para la producción, son sustituibles. Sin embargo, se puede evidenciar que a través del tiempo han permanecido la mayoría de proveedores, por lo tanto, se puede decir que los costos de cambiar de proveedor podrían aumentar.

3.4.5 Poder de negociación de los consumidores

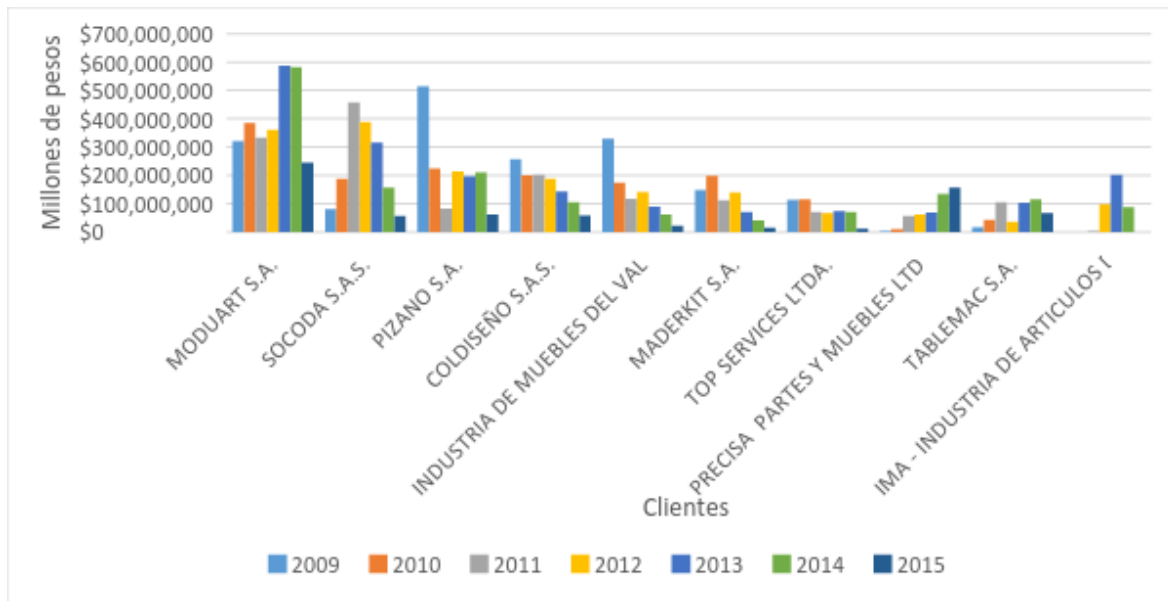
La compañía tiene tres objetivos en cuanto a las necesidades del consumidor final. La primera de ellas es la lealtad: siempre estar presente y hacer que el cliente piense en mí como primera opción en cada una de sus necesidades. El segundo es la exploración más profunda: ¿Qué otros productos puedo vender? ¿Qué productos no se venden? ¿Qué vende la competencia? El último, es potenciar: Aumentar la participación en su cartera de productos.

El uso que los clientes les dan a los productos comprados se da de acuerdo a las necesidades y preferencias del mismo, así como para el cumplimiento específico de sus objetivos; su uso varía alrededor de las disposiciones de cada cliente. Los clientes ven a BECA SA como una empresa que puede ofrecer productos de alta calidad, por lo que han mantenido una relación estrecha y duradera con la empresa. Es así como desde sus inicios, los clientes seleccionaron esta empresa porque tenía la capacidad de ofrecer y producir cualquier producto que el mercado exigía, mientras que la competencia en ese momento se especializaba en ciertos productos.

En el año 2014, la empresa contaba con 131 clientes a comparación del año 2015 en el que se tiene registro de 90 clientes. Por lo tanto, en dicho año se puede observar que el poder de negociación de los consumidores es mayor frente a BECA S.A; a su vez la capacidad de negociación es mayor en la que se establecen mejores precios, mayores solicitudes frente al producto y mejores condiciones de producción, pago y entrega. Sin embargo, el poder de negociación no aumenta en cuanto a la diferenciación de productos se refiere. Puesto que la compañía se destaca es diseñar, proyectar y producir el pedido de acuerdo a las necesidades y/o preferencias de cada cliente (Ilustración 8).

No obstante, el poder de negociación suele aumentar al momento de cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos. Es entonces, cuando el consumidor está bien informado acerca de los productos, precios y costos de la empresa. En la siguiente tabla se puede evidenciar que los clientes más importantes han disminuido sus compras hacia la compañía, referente del año 2014 al año 2015.

Ilustración 8. Clientes BECA S.A



Fuente: Elaboración propia, con datos de BECA S.A

Así mismo, se puede observar que Moduart S.A (cliente principal) representa el 28% de la compañía; transmitiendo un impacto alto en el rendimiento financiero de la empresa y por lo tanto consigue un mayor poder de negociación.

3.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para realizar la identificación de los aspectos más importantes en los que debe enfocarse BECA S.A y su vez que la empresa pueda iniciar un proceso de planeación estratégica que mejore su gestión interna; se describe a continuación las estrategias empleadas hasta el momento por la compañía para permanecer en el mercado:

✓ Incursionar en el mercado internacional a través del programa realizado por PROCOLOMBIA. Utilizando la cercanía geográfica con países como Panamá, Ecuador, Perú y la región de Centroamérica. Además se buscan socios estratégicos para exportar los productos a través de una comercializadora Europea.

✓ Incrementar las ventas mediante la incorporación de premisas como “materialización de ideas moderna” y “dinámica constante”, para potencializar los negocios actuales a través de la presencia, el acercamiento y acompañamiento al cliente; así como la búsqueda de nuevos negocios a partir de una mejor estructuración de la fuerza

comercial, tales como la hotelería y el sector de la construcción. Dicho incremento debe estar enlazado con la venta de un mayor volumen de productos tradicionales (segmento RTA).

- ✓ Determinar el precio de venta de acuerdo al volumen de ventas y los márgenes de rentabilidad.

- ✓ Maximizar la capacidad instalada, adquiriendo maquinaria y equipo que esté acorde a las necesidades de producción según los pedidos de los clientes.

- ✓ Estructurar mercadeo & ventas a través de un consultor con el fin de mejorar la organización en dichas áreas.

- ✓ Participación Feria del Mueble & Madera 2016, para dar a conocer a la empresa y ampliar las relaciones con nuevos clientes.

También en el año 2013 el gerente general realiza un informe el cual incluye el análisis de la estructura y los procesos de BECA S.A y las estrategias en las cuales se han enfocado hasta el momento. En dicho informe se propuso principalmente:

- ✓ Establecer políticas de calidad que involucren a todas las áreas y en todos los procesos con el ánimo de cumplir con la expectativa de servicio al cliente.

- ✓ Instaurar una base de datos organizada con información histórica detallada con el fin de llevar un control para toma de decisiones; pues la información se lleva en nueve archivos en Excel diferentes con datos no compilados.

- ✓ Coordinar el área financiera y administrativa pues se debe contar con presupuestos establecidos como política de control y seguimiento financiero.

- ✓ Coordinar la programación de producción con el área de ventas y compras; pues se debe mantener actualizada para evaluar a tiempo si existen demoras o retroceso en la cadena.

- ✓ Efectuar de manera periódica análisis y situación del mercado, competidores, estructurando estudio y diseño de nuevos productos (innovación).

- ✓ Liderar reunión semanal con los jefes de área con el fin de implementar una metodología de trabajo que permita evaluar objetivos y retos de cada unidad buscando el mejoramiento continuo.

Además de lo anterior desde el 2014 la empresa ha implementado el Balance Score Card para reforzar la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y ofrecer productos de alto valor agregado. Esta herramienta es controlada por la gerencia administrativa y comercial, con el fin de analizar cada una de las metas propuestas a partir del indicador expuesto y lograr que cada una de las variables se interrelacionan; de esta manera se puede

obtener un modelo de negocio acorde con los objetivos organizacionales. En la Tabla 3 se describen cada una de las perspectivas que abarca el cuadro de mando.

Tabla 3. Balance Score Card S.A

BSC	Objetivos Corporativo	
ACTIVIDAD FINANCIERA (valor captado)	Estrategia crecimiento:	Estrategia Productiva:
	Crecimiento por adquisiciones	Maximizar uso de activos existentes
	Crecimiento por Participación mercado	Aumentar flujo de cajas
	Crecimiento por Participación clientes actuales (penetración)	Aumentar los márgenes brutos (Reducir costos operación)
	Crecimiento por Rentabilidad en clientes actuales	Aumentar el EBITDA
	Aumentar ingresos por clientes nuevos	
	Aumentar ingresos por nuevos productos y servicios	
	Aumentar ingresos por nuevos mercados (exportación)	
	Mejorar ROE y EVA	
PERSPECTIVA CLIENTE (valor ofrecido)	Clientes (Intermedios) y Consumidores	Calidad en las soluciones suministradas al cliente (medios contacto)
	Desarrollo de nuevos mercados, clientes, productos y servicios	Fidelizar mediante mejoras en la relación, calidad, servicio y entrega
	Desarrollo de productos de alto desempeño (portafolio equilibrado)	Selección apropiada de los clientes y mercados ideales para la empresa (mayor valor estratégico)
	Desarrollo de nuevos proveedores (beneficio mayor)	Desarrollar asociaciones estratégicas (stake holders) para mejorar oferta de valor a clientes
	Aumentar el índice de retención de los clientes	Desarrollar soluciones enfocadas en el cliente actual y potencial (gerencia de proyectos)
	Incrementar las relaciones a largo plazo con los clientes	Definir posturas estratégicas y diferenciadoras (Posicionamiento)
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO (valor creado)	Gestión de operaciones	Gestión de Clientes
	Producir bienes y servicios: menor costo, mayor calidad al menor tiempo TQC, TQM	Mejorar la Administración de pedidos y recaudos clientes papeles o estratégicos
	Mantener al mínimo los inventarios (stocks) JIT	Proporcionar variedad y surtido de productos y servicios deseados
	mejorar relaciones y condiciones con proveedores	Educar a los clientes sobre productos y procesos (servicios)
	programas de BPM, 5M, SIGMA	Investigar nuevas oportunidades con clientes actuales y potenciales (desarrollo de Productos)
	sistematización de procesos	Reducir costos de atención y búsqueda de clientes nuevos y productividad de la fuerza de ventas
	Innovación	Programas a la medida de los clientes (nuevos cargos y soluciones)
	Innovación en los procesos	Desarrollo de nuevos canales o intermediarios (cobertura)
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital humano:	Capital organizacional:
	Implementar mejoras en los procesos Six Sigma / TQM	Creación de grupos de mejoramiento y grupos primarios - Best practice
		Programas de generación de ideas y mejoras (innovación y creatividad)
		Focalización en el cliente (fidelización interna y externa)
	Capital Relacional:	
	Mejorar las relaciones mediante la sistematización y automatización con proveedores y clientes	
	Diseño y actualización de bases de datos de clientes (CRM y data mining)	
	Diseño y fabricación asistido por computador CAD-CAM	

Fuente: Información tomada de BECA S.A

3.5.1 Estrategias y objetivos BECA S.A

La planeación estratégica de la compañía abarca un enfoque global, en el que cada uno de los procesos se ven afectados e involucra a cada uno de los integrantes de la empresa. Por lo tanto, se describe a continuación la misión y visión, como base para establecer objetivos y formular estrategias.

Misión

Ser el mejor proveedor del sector de muebles ofreciendo productos innovadores y de excelente calidad generando valor agregado a sus accionistas, empleados y comunidad en

general. Brindar soluciones únicas que impacten en el negocio de nuestros clientes y mejoren la calidad de vida de nuestros empleados, accionistas y comunidad.

Visión

Consolidarnos como líderes en la comercialización de herrajes y accesorios para el mercado mobiliario. Para el 2020, BECA debe ser reconocida como una de las 5 marcas más innovadoras en diseño y desarrollo de soluciones para sistemas de mobiliario en Colombia.

Para la realización de estrategias y objetivos en los que debe enfocarse la empresa, se va a tener en cuenta lo siguiente:

3.5.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El funcionamiento interno de BECA S.A se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus objetivos y estrategias y por consiguiente, en sus resultados. En primera instancia teniendo mayor planeación y organización en cada área, y más que todo en gerencia general, se podrá obtener mejores resultados y alcanzar las metas inicialmente propuestas.

Al analizar la herramienta de Porter (Las cinco Fuerzas) se identifica algunas acciones en términos de las variables del modelo que pueden ayudar a esta empresa a enfocarse y comenzar una planeación estratégica mejorando su estructura y procesos internos. Dado el análisis se identificó lo siguiente:

- o Establecer un precio que sea competitivo con el mercado nacional e internacional, esto fijado gracias a la información real de los costos de producción que la empresa ha consolidado en su base de datos y a la diferenciación de cada producto. Esto permitirá que no se aumente la rivalidad entre competidores y el consumidor no sea tan sensible a los precios de la competencia.

- o También es necesario que la empresa evalúe en términos financieros la posibilidad de adquirir nuevos equipos con tecnología moderna, que permita diseñar y producir modelos de productos atractivos para el cliente, con esto le permitirá a la empresa poder establecer un precio significativo tanto para BECA S.A como para el cliente por el grado de diferenciación y valor agregado que la empresa le otorgue a este. También aprovechando la trayectoria y experiencia que tiene la compañía en el mercado se puede diseñar productos innovadores con funcionalidades específicas y prácticas que no sean

fácilmente sustituibles por productos de plástico o madera. Aunque la sustituibilidad de dichos productos, como anteriormente se mencionó, depende de la disponibilidad, consistencia, calidad, duración del mueble fabricado y en gran parte de las necesidades del cliente.

o En cuanto a los proveedores, dado que su poder en general es relativamente bajo es importante tener en cuenta que se debe mejorar los acuerdos de pago y alianzas ya que en algunos productos que vende la empresa solo se tienen dos proveedores. Lo ideal es que fueran más para no depender tanto de estos y tener un mayor control según precio y calidad que beneficie a las dos partes.

o En cuanto a los consumidores, es necesario aumentar el portafolio de clientes ya que estos tienen mayor control en precio, pago, calidad y entrega. Es indispensable que se mejore la planeación y organización en el área comercial y ventas para que así haya alineación en el objetivo de captar un mayor número de clientes y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos. Se podría aumentar la publicidad u ofrecer mayores garantías en el producto y servicios post venta que la empresa presta.

o El desarrollo de la estrategia “Penetración de Mercado”, ayudaría a la empresa a enfocarse en productos y mercados que conoce muy bien, ya que cuenta con buena información acerca de los competidores y de las necesidades de los clientes.

3.5.2 Variables claves

Dada la necesidad en BECA S.A de diseñar una planeación estratégica para direccionarla correctamente a los objetivos y metas propuestas, es importante establecer ciertas variables que permitirán ser relacionadas con indicadores que medirán y evaluarán las acciones que se vayan a implementar. Entre estas se encuentran:

- Ventas (\$): Monto obtenido tras la compra de productos por parte de los clientes.
- Utilidades (\$): Diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos incurridos para generar dichos ingresos.
- Inventarios (Cantidad y en \$). Acumulación de materias primas que pueden ser almacenadas o utilizadas para la elaboración de productos o consecución de procesos.

Se encuentran en los activos como dinero circulante.

- Cumplimiento de Metas, en términos de la fuerza comercial de la empresa: Organización y ejecución de planes de la fuerza comercial con el fin de aumentar las ventas y tener mayores utilidades (porcentaje de plan de cumplimiento).
- Efectividad en el logro de los objetivos: Eficiencia (análisis costo – beneficio (ROI), optimización de recursos (gasto contra presupuesto)) y eficacia (Grado de satisfacción al cliente, porcentaje de plan de cumplimiento).
- Avance en negociación y alianzas con proveedores: seguimiento respectivo que se le da a las alianzas respectivas para tener un gana – gana entre las dos partes del acuerdo.
- Nivel de adaptación de los colaboradores en la implementación de las estrategias en la empresa: Si se requieren cambios, entonces es beneficiosos que la gerencia general emprenda innovaciones de dirección, en caso contrario es preciso entonces que la empresa empiece a diseñar e implementar las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos.

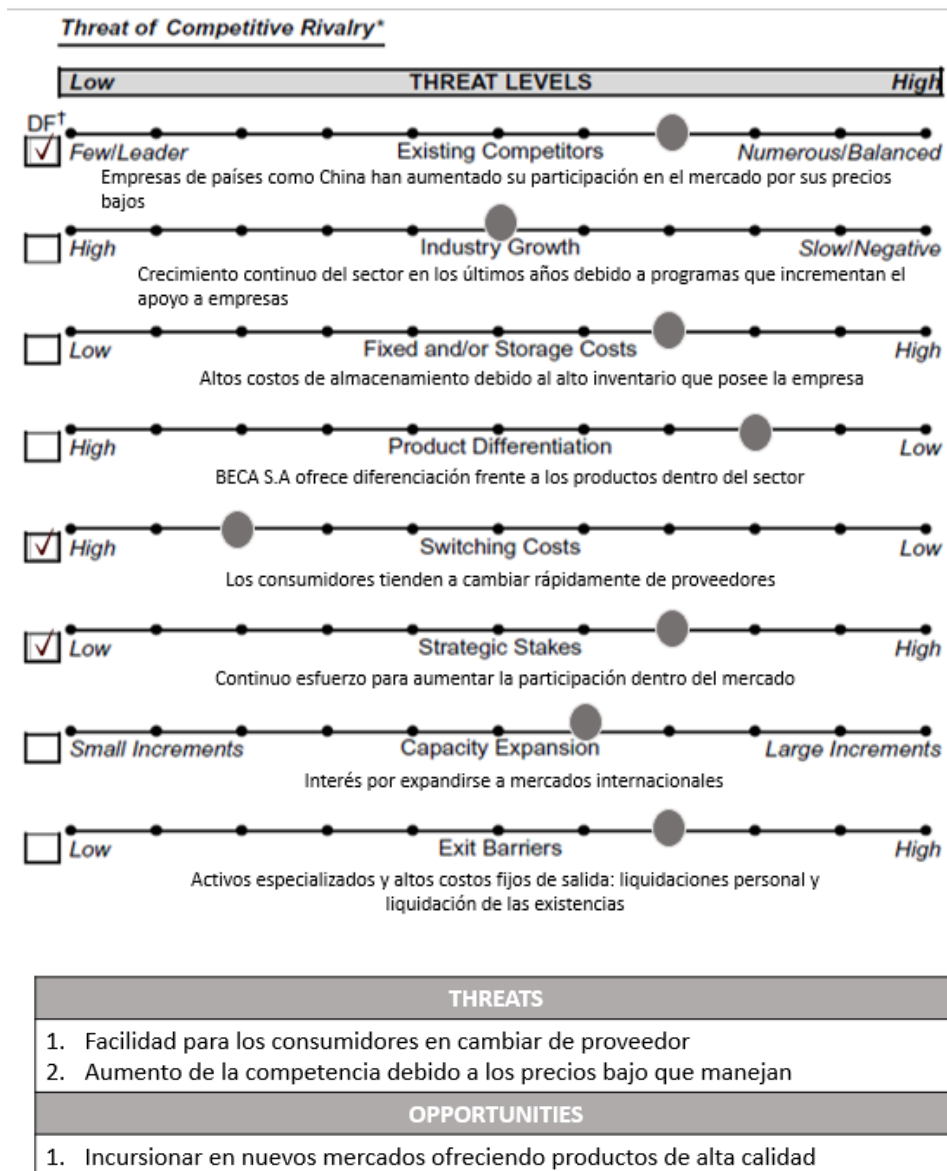
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se encuentra la presentación de los indicadores que podrían medir el impacto de las acciones implementadas en la planeación estratégica de la compañía. A su vez se presentarán a los Directivos los resultados obtenidos en el proyecto.

4.1 Resultado de las 5 fuerzas

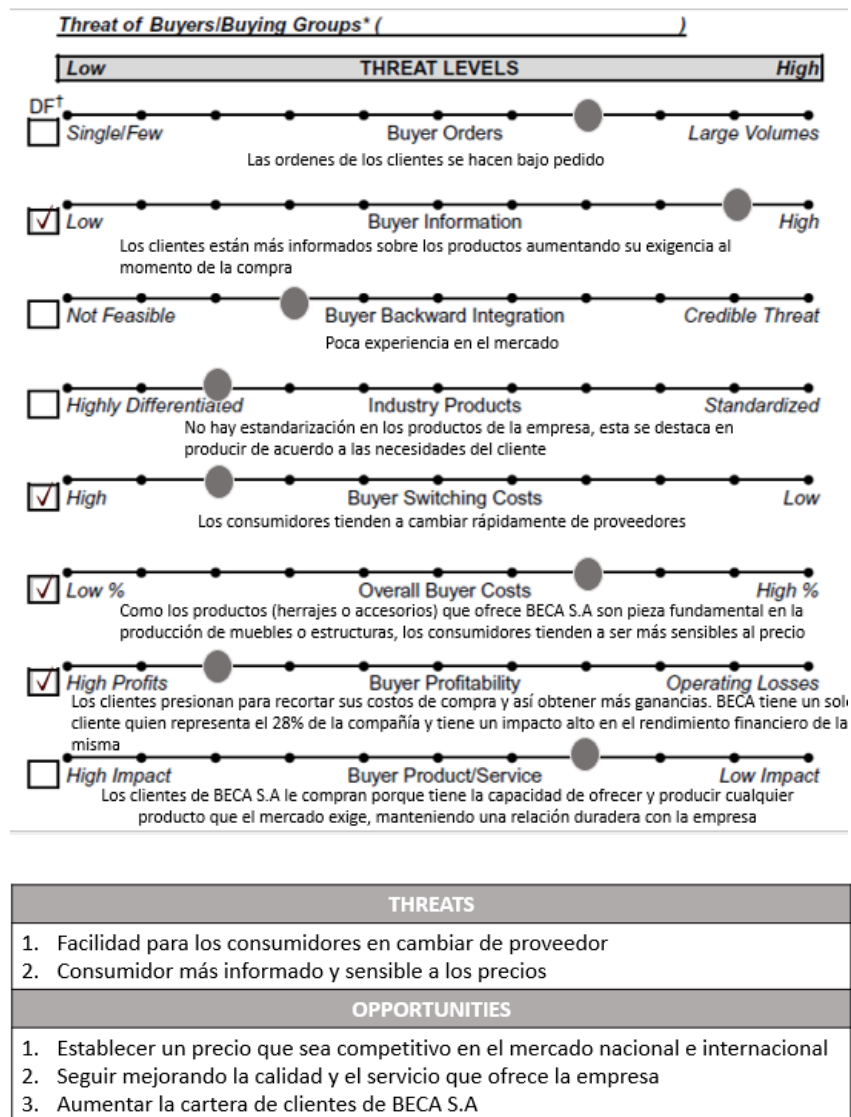
Los siguientes resultados tienen como marco de referencia las cinco fuerzas de Porter, las cuales fueron analizadas a través de diferentes plantillas que sirven como herramienta para dar inicio a la planeación estratégica de la compañía. Cada plantilla corresponde a una fuerza la cual tiene varias fuentes de amenaza, la idea es medir el nivel de amenaza de la fuerza respectiva y así identificar el grado de esta y también las amenazas y oportunidades de cada una; las fuentes de amenaza que tienen un “check list” indican los aspectos determinantes de la amenaza en la fuerza referente (Dobbs, 2014).

4.1.1 Amenaza de rivalidad entre competidores



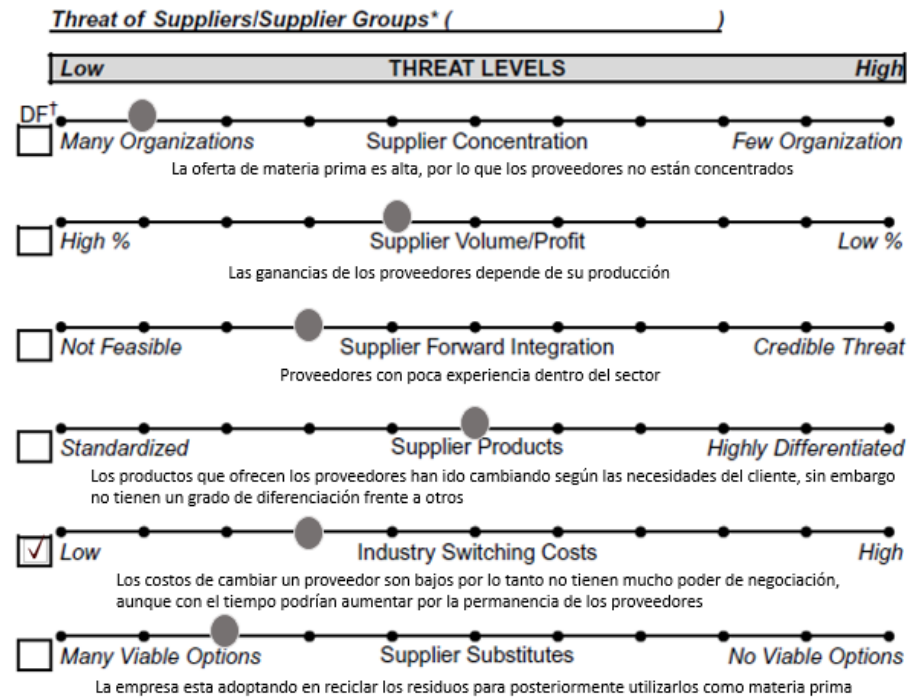
Fuente: Dobbs, 2014, p.40

4.1.2 Amenaza de los compradores o grupo de compradores



Fuente: Dobbs, 2014, p.41

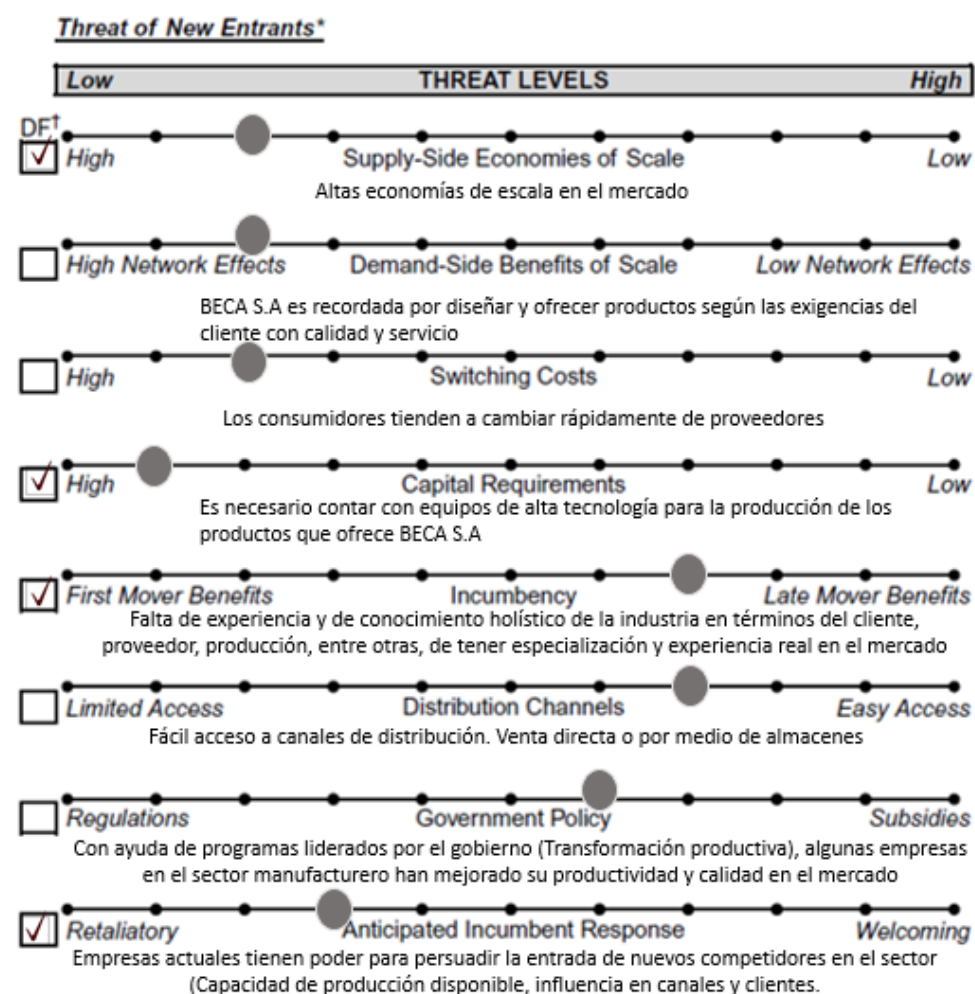
4.1.3 Amenaza de los proveedores o grupo de proveedores



THREATS
1. Los costos de cambiar un proveedor aumenten 2. Aumento en la concentración de proveedores
OPPORTUNITIES
1. Negociar con los proveedores en términos de precio, pago y calidad de los productos que venden de tal forma que ganen las dos partes

Fuente: Fuente: Dobbs, 2014, p.42

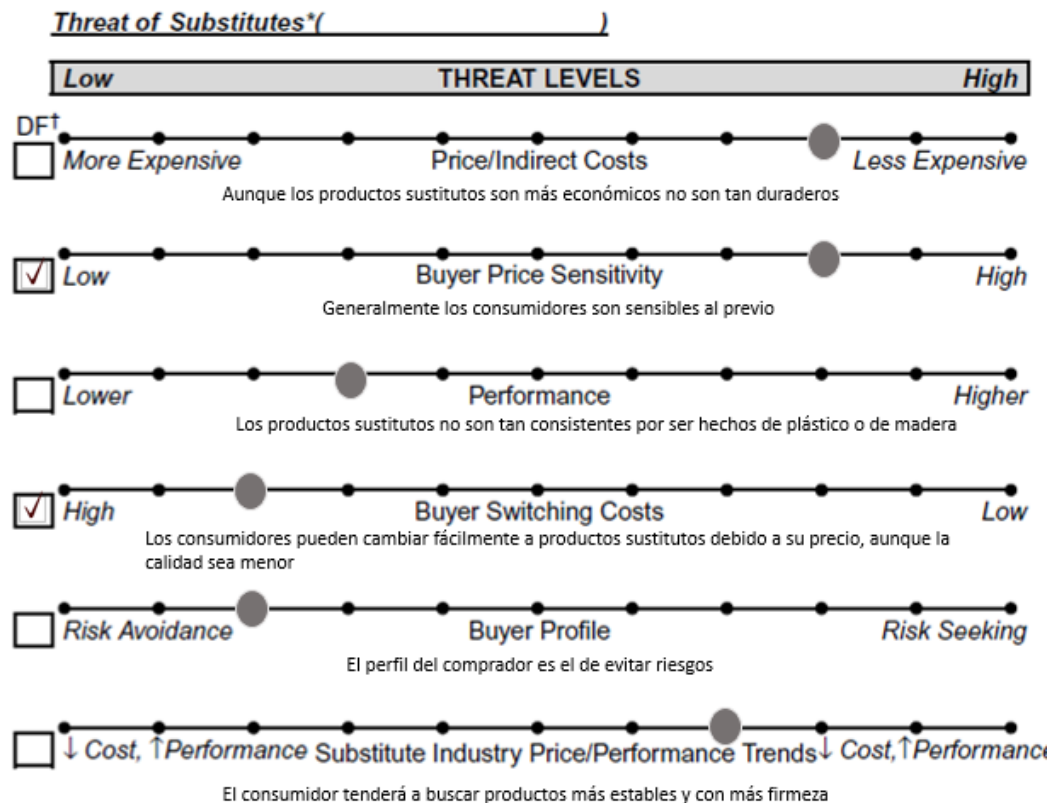
4.1.4 Amenaza de nuevos competidores



THREATS
1. Facilidad para los consumidores en cambiar de proveedor 2. Facilidad para las nuevas empresas en acceder a canales de distribución
OPPORTUNITIES
1. Aprovechar el conocimiento que tienen los dueños de BECA S.A en la industria para ofrecer productos de calidad y con mayor valor agregado 2. Mejorar la tecnología de la empresa con el fin de ofrecer mejores productos en el mercado

Fuente: Fuente: Dobbs, 2014, p.43

4.1.5 Amenaza de productos sustitutos



THREATS
1. Facilidad para los consumidores en cambiar a productos de madera o plástico 2. Sensibilidad en el precio por los clientes
OPPORTUNITIES
1. Enfocar los esfuerzos en ofrecer productos consistentes y duraderos para los clientes 2. Establecer un precio competitivo frente a productos sustitutos

Fuente: Fuente: Dobbs, 2014, p.44

5. CONCLUSIONES

Como se evidenció en la investigación, el mayor problema que tiene BECA S.A es el de no contar con una planeación estratégica que la direcciona a alcanzar los objetivos y por lo tanto ser perdurable en el tiempo.

Debido a que en los últimos años se han disminuido las ventas significativamente afectando las utilidades de la compañía, se implementó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para iniciar un proceso de mejoramiento interno que implicará el desarrollo y éxito de la empresa. Se dio inicio a dicha idea con el diagnóstico de la empresa soportado por encuestas a los empleados y entrevistas a los altos mandos, luego se aplicó la metodología anteriormente mencionada sustentado por unas plantillas que permitieron identificar las acciones que mejorarían la situación de la empresa y así dar un primer paso para la planeación estratégica.

Entre los lineamientos identificados se encuentran la ampliación de la cartera de clientes, mejorar los acuerdos de pago y alianzas con proveedores, establecer un precio competitivo en el mercado, fortalecer el área de ventas y el área comercial, información actualizada y en tiempo real para tomar mejores decisiones, entre otros aspectos.

Es importante mencionar que los mercados de hoy en día son bastante fluctuantes, independientemente del sector en el que se desarrollen. El mercado está en constante competencia, pues los cambios y la incertidumbre hacen que el entorno sea un espacio para desarrollar ventajas competitivas, adoptando una estrategia que se acople a las necesidades del mercado y pueda intervenir en la agregación de valor mediante la capacidad adaptativa de la empresa para realizar su objetivo estratégico y táctico.

Con base en lo anterior y aplicándolo al tema de estudio en esta investigación, es fundamental que se invierta en innovación y conocimiento para dar mayor valor agregado al cliente y a la vez superar sus expectativas. También cambiar el modelo de administración de la compañía, aplicar nuevas estrategias que le proporcione mayores ventajas competitivas frente a la competencia y perdurabilidad en el tiempo.

Por otra parte, en cuanto a los limitantes de la investigación, se podría decir que para contar con información más precisa y veraz, es pertinente emplear otras metodologías para soportar las conclusiones evidenciadas en esta investigación y buscar otras fuentes que fundamenten nuevos lineamientos para el mejoramiento interno de la empresa estudiada.

La teoría de restricciones permite desarrollar una acción productiva que permita tomar decisiones de venta y de producción a partir de indicadores de decisión en las operaciones diarias de la empresa.

Por último, se recomienda que BECA S.A como Pyme colombiana aplique la Teoría de las Restricciones, pues esta permitirá realizar este proceso de implementación con mayor responsabilidad y compromiso, puesto que se puede ser más eficiente y existiría una mejor proyección en el mercado, considerando a su vez que los inventarios son dinero atrapado y que la Teoría de Restricciones permite encontrar un sistema lógico en el cual se identifique la causa y el efecto del problema raíz, el cual hace énfasis en romper el equilibrio para obtener una acción más productiva, conociendo que debe existir un cambio sostenido en los procesos, en los mandos, la estructura y la cultura de la organización para obtener los resultados deseados.

Siguiendo el primer paso de los cinco pasos de enfoque que propone dicha teoría, se encuentra que la restricción real de la compañía es que no existe la suficiente búsqueda de clientes en el mercado. Por lo que la dirección de la solución va enfocada a la existencia de sinergias entre las diferentes áreas de la empresa, de tal forma que permitan ofrecer productos con valor agregado, ya sea por su precio o por su calidad.

De igual forma, se debe tener en cuenta que la gerencia desempeña un papel importante para lograr lo mencionado, pues es la encargada de tomar las decisiones más importantes para la compañía, además de direccionarla. Para este caso, deberá fomentar una cultura de cambio y dejar de lado ciertas políticas que impiden la realización del objetivo.

El área de ventas y mercadeo es imprescindible en este proceso, ya que es responsable de buscar nuevos clientes y brindarles el servicio adecuado para generar lealtad en estos y lograr que compren sus productos.

Para que la empresa aumente su nicho de mercado, se propone:

- o La observación, el análisis y la revisión de las políticas existentes para abarcar dicho segmento.

- o Así mismo, se podría realizar un Benchmarking con sus principales competidores con el fin de encontrar puntos diferenciadores tanto en sus productos y procesos como en la oferta de estos.

- o Además, es de gran importancia que el área de ventas concentre sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes, sin descuidar los existentes estableciendo un mercadeo relacional (CRM) que permita conservar sus actuales clientes potenciales.

- o Realizar una investigación de mercados que permita identificar nichos que BECA S.A pueda atender y satisfacer sus necesidades en el momento y lugar adecuado.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Barranquilla.
- Allen, D. B., & Gorgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- ANDI. (2014). *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2001). *Competitividad, el motor del crecimiento*. Washington, D.C.: Banco interamericano de desarrollo.
- Bernal, C., Naranjo, G., & Frost, G. (2012). *Análisis de la relación entre la innovación y la gestión del conocimiento con la competitividad empresarial en una muestra de empresas en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Estudios gerenciales.
- Cabrera, H. R. (2010). *Mejoramiento Continuo*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/650/Mejoramiento%20Continuo.htm>
- Camacol. (2014). *Informe Económico N. 59*. Recuperado de http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/Informe%20Econ%C3%B3mico%20No%20%2059_Julio%202014.pdf
- Coronel, Y., & Carrasco, M. (2012). Gerencia del Conocimiento como herramienta para alcanzar la competitividad empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1039-1043.
- Correa Luna, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Crecenegocios. (2015). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- DANE. (2014). *Encuesta anual manufacturera*. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/cp_eam_2013.pdf

- Dinero. (2013). *Crudo Crecimiento del Sector Petrolero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/sector-petrolero-desacelera-2013/189430>
- Dinero. (2015). *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?* Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dirección de Investigaciones. (2013). *Documento Descriptivo de la Línea de Investigación Estrategia*. Bogotá.
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Emerald Insight*, 24(1), 32-45.
- Echeverri, D. C. (2007). La competitividad en el desarrollo empresarial. *Revista Virtual Facultad Ciencias Empresariales, Universidad de San Buenaventura Medellín*.
- García, R. F. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Club Universitario.
- Gerencia. (2009) *¿Para qué sirve la matriz DOFA?* Recuperado de <http://www.gerencia.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Martin, R. (2016). *Strategy and Execution are the same thing*. Harvard Business Review.
- MinCit. (2013). *Informe de industria Colombia*. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=65998
- MinCit. (2014). *Informe de industria Colombia* Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=70644
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moraleda, A. (2004). La innovación, clave para la competitividad empresarial. *Universia Business Review*, 1 (1), 128-136.
- Morales, M. A., & Pech, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 197, 47-63.
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega*. México: Mc Graw Hill.

- Oyarce, J. (2013). Excelencia empresarial y competitividad, ¿una relación fructífera? *Panorama socioeconómico*, 31 (46),58-63.
- El País. (2013). *Crecimiento de Colombia pasó raspando*, Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/con-crecimiento-23-industria-colombiana-paso-raspando-2012>
- Pomar, S., Rangel, J., & Franco, R. (2014). *La influencia de las barreras de la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras*. México.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Deusto S.A Ediciones.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 10(1), 100-117.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the corporation. Harvard Business Review, *Harvard Business Review*, 1990, 79-81.
- Procolombia. (2014). *Inversión en el sector Manufacturero en Colombia*. Recuperado de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas.html>
- Restrepo, L. (2004). *Gestión Estratégica y Competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Rivera, H., & Restrepo, L. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez, H., Gómez, J., & Méndez, L. (2010). *Manual para la realización del mercado en PYMES*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Rubio, L., & Baz, V. (2005). *El poder de la Competitividad*. México: Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.
- Vélez, Á., Restrepo, L., Garzón, M., & Méndez, C. (2005). *Protocolo de investigación, Grupo de Perdurabilidad Empresarial*. Bogotá: Universidad del Rosario.