

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ MMGO PARA LA
ORGANIZACIÓN ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Autores

Susan Alejandra Velandia Zamudio

Nasly Adith Ticora

Asesor

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Magister en Docencia e Investigación Universitaria

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACION CONTINUA ESPECIALIZACIÓN EN

GERENCIA

Bogotá, D.C., Colombia

Noviembre de 2014

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ MMGO PARA LA
ORGANIZACIÓN ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Autores

Susan Alejandra Velandia Zamudio

Nasly Adith Ticora

Asesor

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Magister en Docencia e Investigación Universitaria

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACION CONTINUA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

Bogotá, D.C., Colombia

Noviembre de 2014

|

Nota de Aceptación

Firma Presidente Encargada 1

Firma Jurado Encargado 1

Firma Jurado Encargado 2

Bogotá, D.C., Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente a Dios, quien con su sabiduría nos ilumina a cada instante. A nuestros padres, esposos y abuelos quienes con su comprensión y su apoyo hacen posible este proyecto.

RESUMEN

ELTEK COLOMBIA S.A.S. es una compañía colombiana que tiene representación a nivel mundial, en la comercialización de equipos de energía para telecomunicaciones por tal motivo lo que se busca con este trabajo es realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la organización. Mediante la matriz MMGO, y así saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, encaminadas al direccionamiento estratégico, lo cual generara resultados positivos en el posible incremento de las utilidades de sus accionistas, para aplicar la herramienta Gerencial del Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Eltel COLOMBIA H.S.H. is a Colombian company that has global representation in the marketing of energy for telecommunications equipment for this reason what is sought in this work is to make a diagnosis of the organization is about.

By MMGO matrix, and thus know what their strengths and weaknesses are aimed at strategic management, which generate positive results in the possible increase in profits of its shareholders, to implement the Balanced Scorecard Management Tool.

Tabla de contenido

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Problema.....	14
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1. Objetivo General	17
3.2. Objetivos Específicos.....	17
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
4.1. Justificación.....	18
4.2. Delimitación	19
5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
5.1. Marco Teórico.....	20
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	24
5.3. Marco Histórico	27
5.4. Marco Legal.....	33
6. HIPÓTESIS	37
7. TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
CAPÍTULO I	39
8.1. Diagnostico Situación Actual de la Organización Eltek Colombia S.A.S. Aplicando La Matriz MMGO.....	39
8.2. COMPRENSIÓN Y MANEJO DEL ENTORNO.....	40
8.3. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	43
8.4. GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN	43
8.5. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	44
CAPITULO II	69
9.1. TEORÍAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION	69
CAPITULO III	83
10.1.1. PROPUESTA No 1.	86

10.1.2.	PROPUESTA No 2.	89
10.1.3.	PROPUESTA No. 3	91
10.1.4.	Análisis de la variable Valores Corporativos:	92
10.1.5.	Análisis de la variable Estrategias:	4
11.	CONCLUSIONES	7
12.	RECOMENDACIONES	9
	Bibliografía Consultada	11

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 actividades de apoyo	21
------------------------------------	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

INTRODUCCIÓN

La estructura económica de los países, especialmente en América Latina está conformada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que son el eje fundamental de la actividad económica; alrededor de ellas se debe crear un entorno empresarial dinámico, donde las empresas crezcan e innoven y se conviertan en los motores que impulsen la creación de nuevos empleos. (GOMEZ, 2012). El objetivo de toda empresa es superarse a sí misma, para ello debe sobrellevar un camino que la lleve a transformarse en una gran y competitiva empresa, que se caracterice por ser competitiva e innovadora.

Eltek ink es una organización la cual nace en Noruega en los años 1971 como proveedor de sistemas de energía de telecomunicaciones especialista. Desde entonces, la compañía ha crecido orgánicamente como a través de fusiones y adquisiciones para convertirse en un proveedor internacional líder de soluciones de energía en varios sectores de la industria, incluyendo las telecomunicaciones, el ferrocarril y la infraestructura, la generación y distribución de energía, la energía solar y los vehículos eléctricos.

A partir del 20 de Junio de 2011 la casa matriz constituye la regional en Colombia con acta No. 01495460, la razón social ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Eltek Colombia inicia con dos personas y es autónoma para cumplir con los parámetros y lineamientos legales a finales del año 2014 termina la operación con 16 empleados con Fermín Luna Gerente General. La oficina principal cuenta con una sede en Bogotá únicamente, está orientada al cliente y también se trabaja hacia el objetivo de ser un equipo para proporcionar un mejor apoyo.

Objeto Social de la Organización:

La sociedad tendrá por objeto la realización de cualquier acto lícito de comercio civil, principalmente la compra, venta, distribución, suministro, importación, exportación, promoción, producción, fabricación, transformación, conversión, ensamble y construcción de toda clase de bienes, especialmente equipos y aparatos convertidores eléctricos, así como equipos de telecomunicaciones y sus accesorios, al igual que la prestación de servicios técnicos, mantenimiento, reparación, alquiler y gestión de equipos.

Para esto se presenta la matriz de modernización para la gestión de organizaciones MMGO, que tiene como propósito fundamental según (Uribe, 2009) ser una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). Esta matriz está elaborada de tal forma que refleje la realidad de una PyME que funciona en la economía local colombiana.

La elaboración del presente documento tiene como propósito fundamental realizar la aplicación del instrumento matriz MMGO en la empresa ELTEK COLOMBIA S.A.S

Los resultados de la aplicación de esta herramienta se presentan según unos estadios que pueden variar según el nivel de madurez empresarial obtenido, que puede ser entre 1 con los menores valores porcentuales y 4 como el de mayor grado porcentual de madurez. Los componentes que se encuentran y evalúan dentro de la matriz del MMGO son seguimiento y comprensión del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, logística, comercio exterior

(importaciones y exportaciones), comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad, responsabilidad social y gestión ambiental, gestión de producción y gestión financiera.

El presente documento está dividido en tres capítulos, en los cuales se dará desarrollo a unos objetivos propuestos.

El capítulo número 1 se presenta como el inicial diagnóstico de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S. partiendo de los resultados generados durante la aplicación de la matriz MMGO estudiando cada uno de sus componentes.

El capítulo número 2 aborda temas y aspectos teóricos presentados como alternativas o herramientas importantes dentro de la presente investigación y aplicables a la organización de acuerdo a las necesidades vistas.

El capítulo número 3. Se presenta la propuesta de mejoramiento a la organización con posibles recomendaciones y conclusiones para su posible aplicación en campo para la organización Eltek Colombia S.A.S

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Problema

ELTEK COLOMBIA S.A.S., en el área de proyectos evidencia una falencia respecto a la gestión de comercialización y distribución de los productos y servicios ofrecidos por la compañía, incidiendo directamente en el aumento de costos y baja eficiencia en la productividad de la organización, en el orden de las ideas anteriores presentamos unas causas como lo es un análisis realizado para la compañía la cual requiere un estudio, donde se identifique cuáles son los principales factores internos que debe atacar para llegar a ser líder en mercado local, cabe agregar que el área de proyectos no cuenta con manuales de procesos y procedimientos generando multiplicidad de funciones y pérdida de tiempo laboral.

Como puede observarse la compañía puede perder competitividad, forjando una posible pérdida de mercado, significa entonces que la parte financiera se podría presentar pérdida de utilidades para sus accionistas, por los incrementos en los sobrecostos que pueden surgir en el área de proyectos.

Se podría presentar desestabilización en el clima organizacional, teniendo en cuenta factores primordiales como son, satisfacción del trabajador, trabajo en equipo, y capacitación, reduciendo los recursos destinados para los temas mencionados.

Hechas las observaciones anteriores se generarán planes de acción para la estandarización de los procesos y procedimientos del área de proyectos, para implementar proceso de inducción a los trabajadores que inician labores para la organización buscando siempre centrar los objetivos de

la organización, con acceso a manuales de procedimientos los cuales deben contener las políticas regionales y globales de la compañía. De igual manera capacitar al personal permanentemente en temas relacionas con las funciones que desarrollen dentro del área de proyectos.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en los planteamientos anteriores, y teniendo en cuenta la importancia de la planeación estratégica en la compañía, la pregunta de investigación que orienta esta búsqueda es la siguiente:

¿Qué acciones y/o estrategias se pueden establecer o desarrollar para contribuir al mejoramiento de la productividad para el área de proyectos de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S.?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En el siguiente párrafo se describen los objetivos planteados para el presente proyecto de investigación.

3.1. Objetivo General

Presentar una propuesta que contribuya al mejoramiento de la productividad del área de proyectos de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S.

3.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Elaborar un diagnóstico de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S., partiendo de la situación generada por la matriz MMGO.

3.2.2. Elegir varias teorías y herramientas de investigación en busca de mejorar la organización (cadena de valor, cuadro mando integral)

3.2.3. Presentar un diagnóstico organizacional por medio de la matriz MMGO para la organización ELTEK COLOMBIA S.A.S.

4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1. Justificación

En el presente proyecto se reúnen los temas vistos durante la especialización en Gerencia, con el fin de destacar las habilidades alcanzadas, obteniendo como resultado una propuesta para el mejoramiento del área de proyectos de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Ante la situación planteada se pone todo el esfuerzo para realizar los análisis, las investigaciones y demás etapas que se requieran para la elaboración de la presente investigación, con esto se obtendrá un reconocimiento por la ejecución de un proyecto elaborado por estudiantes con una mirada profunda a las necesidades de los empresarios Colombianos. Así mismo estará orientado a la creación de empresa teniendo claro cuáles son las falencias que se pueden presentar y como se pueden prevenir para poder ser reconocidos en el mercado.

Seguidamente este trabajo será entregado al Departamento de Investigación de la Universidad la Gran Colombia, con el fin de incentivar a los estudiantes a incursionar en este tipo de trabajos que benefician al estudiante y a la universidad, mostrando un nuevo modelo de investigación y análisis gerencial, logrando que este documento sea clave para la consulta de la parte teórica, sin dejar a un lado la parte de la propuesta de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Como resultado de lo anteriormente expuesto, el propósito es que la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S., cuente con ventajas competitivas que le permitan obtener utilidades por

encima del promedio, lo cual dará la posibilidad a la organización de generar empleo direccionado a la población más vulnerable de Bogotá, generando diversidad de beneficios para sus trabajadores como lo es la estabilidad, crecimiento personal, crecimiento profesional, con esto contribuirá con un porcentaje al crecimiento de la economía del país.

4.2. Delimitación

Esta propuesta va dirigida a todos los colaboradores de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S., con el ánimo de que se pueda aplicar al área de proyectos, a su vez podrá encaminarse a otras compañías.

5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Marco Teórico

De acuerdo al libro Administración estratégica, El análisis de la cadena de valor en una empresa permite establecer cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. En el marco anterior es importante que ELTEK COLOMBIA comprenda estos puntos con el fin de obtener utilidades empresariales superiores al promedio.

Entonces, la cadena de valor es una herramienta que las empresas utilizan para entender su relación de costos y actividades e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan.

Michael Porter establece la cadena de valor en actividades primarias, y en actividades de apoyo; Las primeras tienen relación con la fabricación del producto, su distribución, venta y servicio de postventa. Mientras que las actividades de apoyo se pueden concebir como tareas administrativas que se aplican en el desarrollo de las actividades primarias.

En la siguiente tabla, se describen los contenidos de las actividades primarias y de apoyo, tomado del libro Administración estratégica.

Tabla 1 actividades de apoyo

ACTIVIDADES DE APOYO	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Logística interna	Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
Operaciones	Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final. Algunos ejemplos de actividades de operaciones son la producción con máquinas, el embalaje, el ensamble y el mantenimiento del equipo.
Logística externa	Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes. Algunos ejemplos de estas actividades son el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.
Marketing y ventas	Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos. Para comercializar y vender los productos de forma efectiva las empresas realizan campañas de publicidad y promoción, eligen los canales de distribución adecuados y seleccionan, desarrollan y apoyan a su fuerza de ventas.
Servicio posterior a la venta	Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste. Las empresas deben analizar cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada una como superior, equivalente o inferior.
ACTIVIDADES PRIMARIAS	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Adquisiciones	Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios).
Desarrollo tecnológico	Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.
Administración de recursos humanos	Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.

Infraestructura de la empresa	La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales. Las empresas deben analizar cada actividad, en relación con las capacidades de la competencia
-------------------------------	---

Fuente Propia

Por otro lado, De acuerdo a los grandes avances y el enfoque empresarial de estar dentro de un mercado logrando crecimiento, se puede observar que los Empresarios se proponen un reto importante como lo es la innovación constantemente para lograr la eficacia y la eficiencia de su organización, pues es claro que la que la competencia siempre estará a la vanguardia.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán herramientas como lo son el Balanced Scorecard como lo dice sus autores Norton y Kaplan (2001) esta es una herramienta muy útil en el proceso de la planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Estos autores establecen que el Balanced Scorecard tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva resulta más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados, que por las inversiones en activos. La aplicación de la estrategia requiere por lo tanto de empleados

como de cada unidad de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a las estrategias de Kaplan y Norton (2001)

(Alrair Consultores, 2005; Alrair Consultores, 2005)

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Para esta investigación se utilizarán términos que van entrelazados con los objetivos.

Cultura organizacional: Cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En este sentido el ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional (Tamayo Saborit y Traba Ravelo: "Modelo teórico de clima organizacional")

Ventajas Competitivas: (Porter) De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: "la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible"

División del Trabajo: La correcta delimitación y división de las funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo de cada colaborador debe desempeñar. Además se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia. (Henry Fayol Principio 7)

Balanced Scorecard : el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus

estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Según Robert Kaplan y David Norton,

Cadena de Valor: Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

La cadena de valor es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, el cual permite realizar en las organizaciones un análisis interno, a través de la segregación en sus principales actividades.

Según esta herramienta también, todas las organizaciones cuentan con una cadena de valor conformada a las actividades que desarrollen

LA CADENA GENERICA DE VALOR



Fuente: Michael Porter (1985.37)

De acuerdo a la teoría de Porter estas son las distintas actividades que se realizan en las empresas, las cuales se dividen en dos:

Actividades Primarias: Son las que van directamente en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador como lo demuestra la imagen.

Las Actividades de apoyo: Son las que soportan las actividades primarias y se apoyan entre si proporcionando insumos comprados, tecnologías, recursos humanos y varias funciones de la empresa.

5.3. Marco Histórico

Eltek se estableció en Noruega en 1971 como proveedor de sistemas de energía de telecomunicaciones especialista. Desde entonces, la compañía ha crecido orgánicamente como a través de fusiones y adquisiciones para convertirse en un proveedor internacional líder de soluciones de energía en varios sectores de la industria, incluyendo las telecomunicaciones, el ferrocarril y la infraestructura, la generación y distribución de energía, la energía solar y los vehículos eléctricos.

Sus accionistas constituyeron la regional Colombia el 20 de Junio de 2011 bajo acta No. 01495460, con razón social ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Eltek Colombia cuenta con 16 empleados con Fermín Luna como Gerente General. Eltek. Ha estado en Colombia desde 1995 y en la actualidad cuenta con una base instalada de más de 8.000 sistemas de energía DC en los principales operadores a nivel local tales como: Claro (América Móvil / Comcel > 3500), Telefónica (Movistar > 2000), ETB (> 1200), UNE EPM (> 800), Telefónica (telecomunicaciones > 700) y Avantel (> 100) entre otros. Eltek ha estado proporcionando directamente en Colombia desde 2005 a través de una oficina de Servicio Técnico y Comercial. A partir de entonces, en el año 2006 a través de Nera América Latina Ltda. Sin embargo, debido a la venta de Nera Networks, la necesidad de abrir una operación local era inminente.

Localmente también ha desarrollado la instalación, puesta en marcha y hecho mantenimiento Servicios a través de subcontratistas locales que han sido certificados en el manejo de nuestros sistemas de energía DC. A pesar de las duras condiciones en Colombia para el mercado de

energía DC, Eltek ha mantenido su liderazgo entre los operadores, esto es gracias al reconocimiento de la calidad del goog y apoyo local a las diferentes demandas que los clientes locales tienen.

El factor más difícil ha sido el de la competencia los precios bajos y las influencias de alto nivel de grandes empresas como Huawei. Pero, al final del día, se tienen algunos clientes que prefieren la calidad en lugar del precio, y gracias a la lealtad de los clientes se ha logrado crecer como organización.

Eltek Colombia empezó con 3 empleados en 2011, hoy en 2014 son 16 colaboradores que han estado apoyando la operación local en un cultivo inesperado. La oficina principal con sede en Bogotá está orientada al cliente y también se trabaja hacia el objetivo de ser un equipo para proporcionar un mejor apoyo.

Objeto Social:

La sociedad tendrá por objeto la realización de cualquier acto lícito de comercio civil, principalmente la compra, venta, distribución, suministro, importación, exportación, promoción, producción, fabricación, transformación, conversión, ensamble y construcción de toda clase de bienes, especialmente equipos y aparatos convertidores eléctricos, así como equipos de telecomunicaciones y sus accesorios, al igual que la prestación de servicios técnicos, mantenimiento, reparación, alquiler y gestión de equipos.

Gobierno

Corporativo:

Estamos comprometidos con el mantenimiento de una estructura de gobierno corporativo que asegure se siguen las mejores prácticas, los activos corporativos están protegidos, y los intereses

de los accionistas se promueven. Nos centramos en el buen gobierno corporativo no sólo porque tenemos que cumplir con lo establecido en la industria práctica, sino porque la conducta ética y la divulgación completa y justa para nuestros accionistas y el público son una parte de lo que somos. El suministro de información financiera que sea transparente, oportuna, completa, relevante y precisa es de suma importancia para el autor quien ha venido realizando los análisis correspondientes a la organización. Lo que buscan los autores con esta investigación es garantizar que todos los miembros de la Junta Directiva maximicen las utilidades de la organización y todos los empleados se sientan comprometidos y dirijan sus fuerzas para el alcance de los objetivos corporativos. En ELTEK, nos tomamos muy en serio nuestra responsabilidad de accionistas, nuestros empleados y la comunidad. Con este fin, nos comunicamos abiertamente sobre nuestras prácticas comerciales y de negocios, y seguimos comprometidos a acatar el espíritu, no sólo la letra de la ley.

Visión:

La visión de Eltek es convertirse en la mayor potencia en la industria. Nuestro objetivo es liderar el camino en tecnología de energía y ser una fuerza impulsora en la industria.

Valores:

En apoyo de nuestras ambiciones, estamos construyendo una cultura Eltek unificado en todo el mundo, construido en nuestros cuatro valores de la empresa:

1-agresivamente competitivo

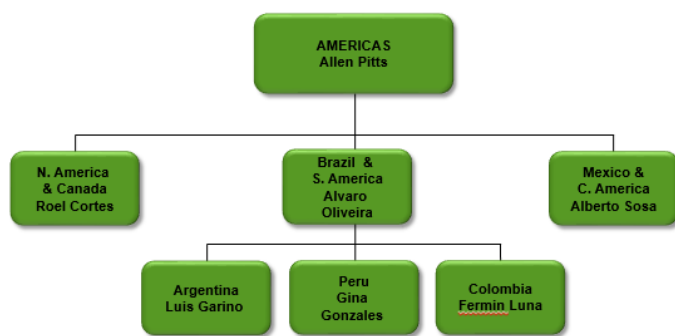
2- culturalmente sensible

3- centrada en el cliente

4- tecnológico ambiciosos son principios en los que creemos y vivimos
Ambos deberían inspirarnos y guiar nuestro comportamiento, como individuos y como sociedad.

Organigrama General: gráfica, ELTEK COLOMBIA S.A.S. “AMERICA”

Americas

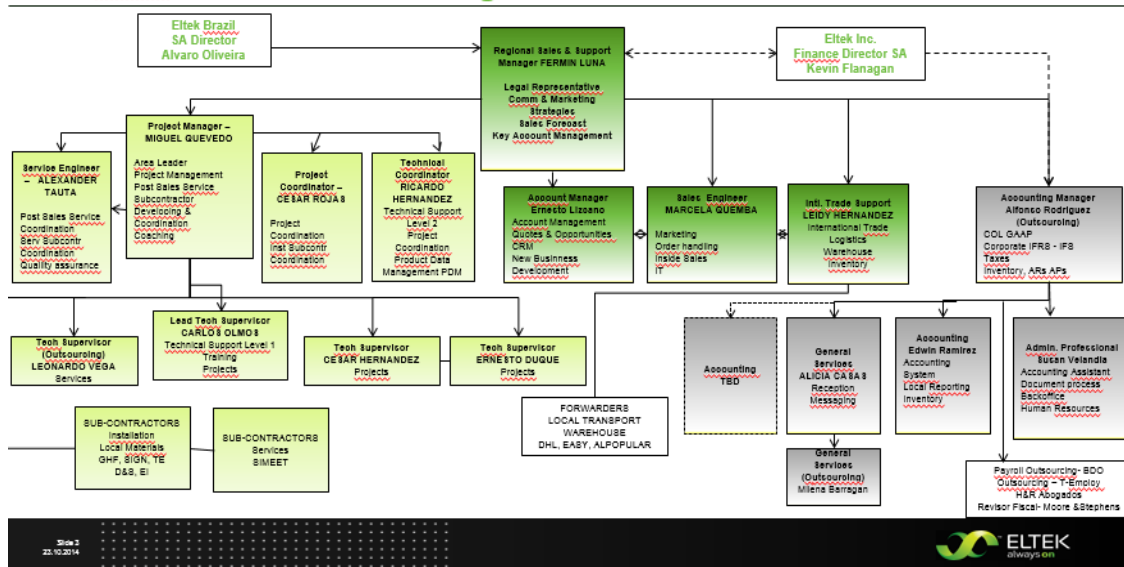


Fuente: ELTEK COLOMBIA S.A.S

Ilustración 01, ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Organigrama Regional Colombia ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Eltek Colombia S.A.S – Organization Chart



Fuente: ELTEK COLOMBIA S.A.S

Ilustración 02

5.4. Marco Legal

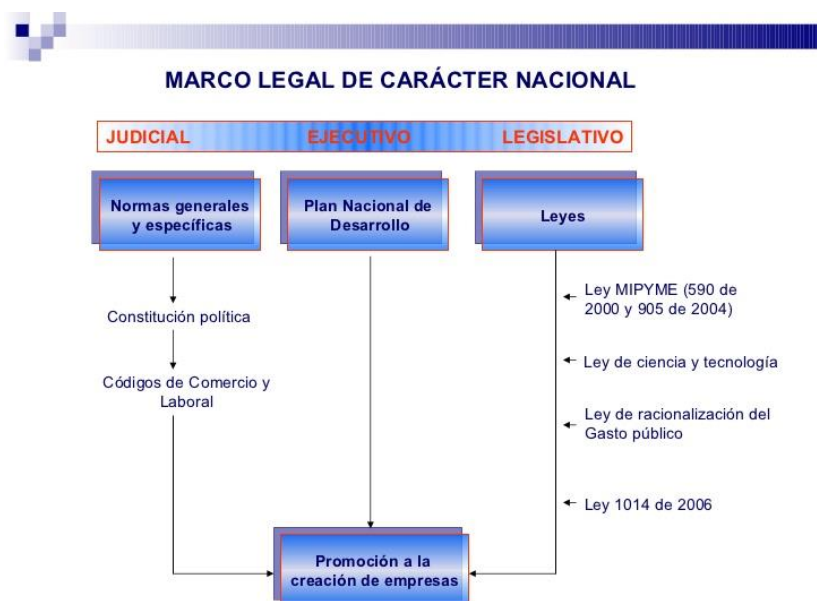
A continuación se mencionan las normas que fundamentales para las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA 1991: “en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente Constitución Política De Colombia”

LEY No. 590 10 de julio de 2000: “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”

LEY 905 DE 2004: “por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones”.

Marco Legal 1 Código de Comercio y Laboral



CODIGO DE COMERCIO Y LABORAL



- ⊕ Reglas
- ⊕ Normatividad
- ⊕ Procedimientos
- ⊕ Pautas
- ⊕ Tipos de sociedades
- ⊕ Participaciones
- ⊕ Obligaciones
- ⊕ Contratación laboral
- ⊕ Liquidaciones a empleados

Decreto 410 de 1971: Código de Comercio de Colombia

Fuente: Código de Comercio

A continuación se mencionan las leyes más importantes con respecto al objeto social de la empresa ELTEK COLOMBIA S.A.S.

Ley 1341 de 2009: “Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones”.

Resolución 1185 de 2012: "Por la cual se adoptan medidas en materia de ordenación técnica del espectro radioeléctrico atribuido a la Radiodifusión Sonora en Amplitud Modulada (A.M.) Y Frecuencia modulada (F.M.)"

Resolución 3066 De 2011: “por la cual se establece el Régimen Integral de Protección de los Derechos de los Usuarios de los Servicios de Comunicaciones”.

Resolución 3128 De 2011: Por la cual se define el modelo técnico, los aspectos operativos y las reglas para la implementación, cargue y actualización de las bases de datos positiva y negativa para la restricción de la operación en las redes de telecomunicaciones móviles de los equipos terminales móviles reportados como hurtados y/o extraviados, y se modifican los artículos 10 y 93 de la Resolución CRC 3066 de 2011.

Ley 1672 De 2013: "por la cual se establecen los lineamientos para la adopción de una política pública de gestión integral de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), y se dictan otras disposiciones”

Ley 1480 de 2011: ““por medio del cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones”.

LEY 99 DE 1993: “por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones”.

Sistemas de calidad y mejora continúa.

La Norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se pueden considerar como un proceso. Frecuentemente las actividades de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. (García-Pantigozo)

6. HIPÓTESIS

Mediante la presente investigación, dando respuesta al planteamiento del problema y a los objetivos de la investigación, se busca el mejoramiento para contribuir con la productividad del área de proyectos obteniendo unos resultados óptimos para la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S.

7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este tipo de investigación es la que se realiza sin manipular información deliberadamente, esta se basa en las variables que ya existen y en ocurrencias del pasado, lo que se hace referencia esta investigación es obtener un enfoque retrospectivo. La investigación no experimental también es conocida como unos hechos y variables los cuales ya ocurrieron, la obtención de los datos se realizará una sola vez en cada unidad de análisis.

La presente Investigación es de carácter descriptivo, en busca de determinar y evidenciar las incidencias ocurridas en el área de proyectos para lograr un mejoramiento del recurso humano de la compañía y así mismo lograr un resultado óptimo en el desempeño de la compañía ELTEK COLOMBIA S.A.S., para el área de producción estableciendo procesos y procedimientos que contribuyan al aumento de la productividad de la organización y al desarrollo humano de la compañía.

CAPÍTULO I

8.1. Diagnostico Situación Actual de la Organización Eltek Colombia S.A.S. Aplicando La Matriz MMGO.

Esta matriz de diagnóstico nace como una iniciativa de la Universidad EAN, trabajada en conjunto con diferentes entes, de carácter público y privado, cuyo objetivo es entregar a las pequeñas y medianas empresas Pymes un instrumento que les permita conocer la situación actual de las mismas. Para ello se tienen en cuenta algunas variables que muestran su grado de competitividad

Con la elaboración de la matriz se puede tener un escenario real de la compañía, cuales son las falencias y obtener estrategias de mejoramiento. Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de empresa de servicios, comerciales, manufactureras etc., lo que se observa con esta matriz es que se pueden identificar acciones que vayan encaminadas al mejoramiento de un área específica de una compañía.

Los aspectos que se han tenido en cuenta para el análisis de las empresas por ser considerados como importantes para el desarrollo y crecimiento de la misma son:

1. Seguimiento y comprensión del entorno
2. Dirección Estratégica
3. Gestión del conocimiento
4. Comunicación e información
5. Gestión de mercadeo

6. Importaciones y Exportaciones (Comercio Exterior)

7. Gestión Financiera

8. Gestión de operaciones

9. Gestión Humana

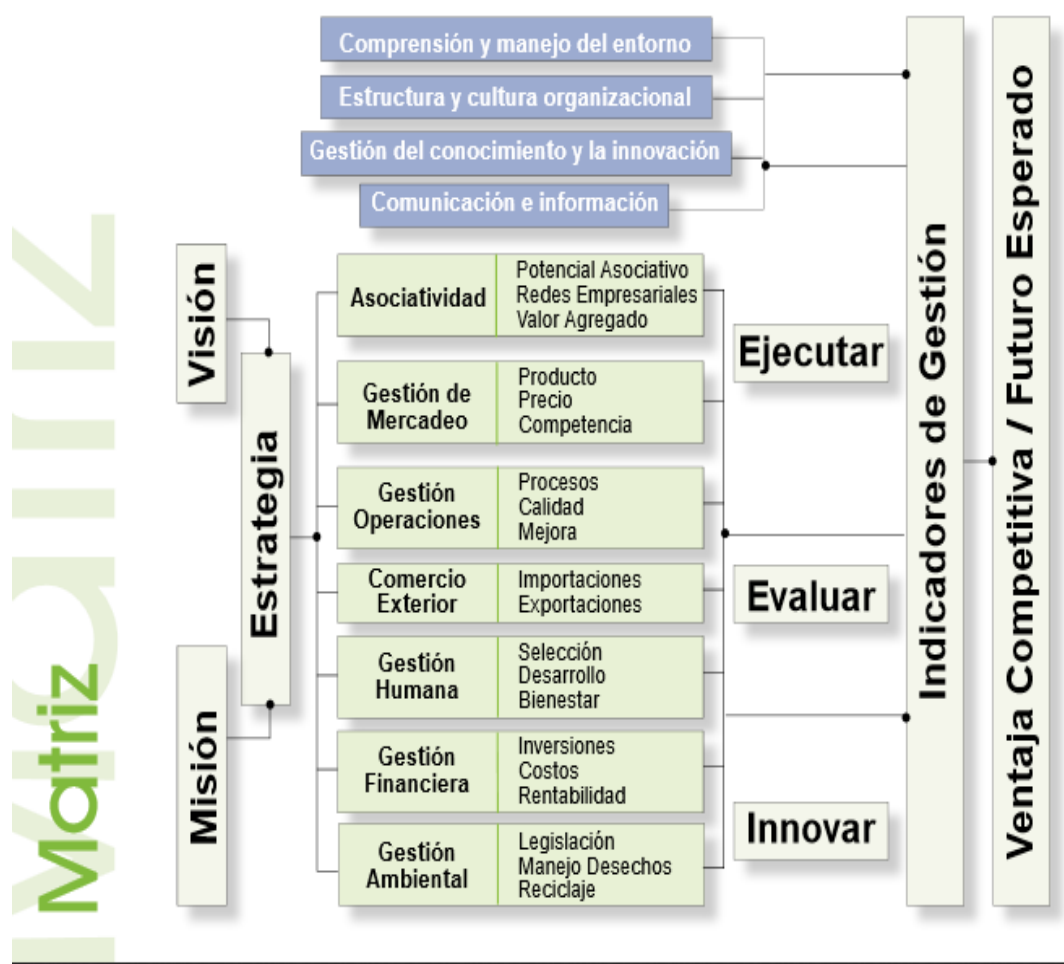
10. Estructura y cultura organizacional

11. Asociatividad

12. Responsabilidad social y gestión ambiental.

MATRIZ MMGO

Figura 1 – Componentes organizacionales del MMGO V1.



Fuente: EAN

8.2.

C

COMPRESIÓN Y MANEJO DEL ENTORNO

Matriz MMGO

El modelo plantea cuatro sistemas para realizar en análisis del entorno, según como se ve reflejado en la siguiente figura, (URIBE, 2009)



Fuente: EAN

El entorno de la organización debe ser analizado desde la perspectiva Meta, Macro, Meso y Micro; cada una de ellas es el resultado de las variables que pueden afectar a la organización ya sea a nivel externo como interno. Se cuenta con procesos informales, los cuales se enfocan al mercado en el que se interactúa, siempre enfocando el producto a cumplir las necesidades de los clientes ofreciéndole un valor agregado y enfocándose al cumplimiento de las normas establecidas.

Como se puede observar la matriz realiza un diagnóstico por cada una de las áreas que conforman la compañía para poder identificar cual es el grado de desarrollo de las mismas, esto

con el fin de que el empresario pueda saber la edad y el grado de madurez de su organización, para tales efectos la matriz identifica cuatro estadios

“Las Organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento, en

Nombre del estadio	Descripción
ESTADIO 1 (0-25)	Procesos informales, gerencia autoritaria (feudal), estrategias implícitas, en mercados locales cautivos, conocimiento reposa en el gerente, orientación al producto y no al mercado, productos de bajo valor agregado, en supervivencia, baja productividad, funcionales, escasa especialización, artesanal y empírica, pocos profesionales en la gestión de la empresa, mercado local, contabilidad orientada al cumplimiento de normas
ESTADIO 2 (25-50)	procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado, contabilidad formalizada y principios de presupuestación, estrategias no documentadas, cumplimiento de lo estrictamente legal, elementos de diseño de producto o servicio
ESTADIO 3 (50-75)	Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con iso, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar, junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados
ESTADIO 4: (75-100)	Desarrollo, seguimiento y aprendizaje de las mejores prácticas en gestión: organizaciones que aprenden a aprender, innovadora, gerenciando y generando conocimiento, empresa en aprendizaje continuo, en mantenimiento de iso u otro sistema, haciendo benchmarking, flexible, procesos técnicamente definidos de acuerdo a los componentes organizacionales, orientación al mercado, orientación a la creación de valor, análisis prospectivos con sistema de indicadores, inserción global, cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida, investigación y desarrollo explícita, productos y servicios diferenciados

Fuente: EAN

Términos de la capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. Se han definido cuatro estadios, pudiéndose establecer una escala basada en cuartiles, (0 – 100: 0-25; 25-50; 50-75 y 75-100) al interior de cada uno: (ARDILA, 2011)

8.3. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Aquí se identifica cual es la conformación de la organización, cuales son los entes de control, se identifica claramente si los trabajadores van hacia la misma dirección de los objetivos corporativos, cómo reaccionan las personas ante las estrategias que se plantean.

8.4. GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

El creciente desarrollo de los mercados y de las necesidades de los clientes hace que las empresas desarrollen constantemente nuevas estrategias que satisfagan éstas necesidades, haciéndolo de manera satisfactoria y llevando la vanguardia frente a la competencia. El conocimiento puede convertirse en la herramienta clave para la transformación de productos competitivos, puesto que ella no solo es acumulativa, también puede ser procesada por un grupo de expertos que analizan y mejoran constantemente los resultados de las mismas. La innovación es uno de los recursos más valiosos en las organizaciones, éste junto al conocimiento es el arma diferenciadora, que conlleva al éxito en la organización. Aunque conocimiento y la innovación no son necesariamente el fuerte de muchas empresas, sí lo son para aquellas que han alcanzado sus metas y logros.

8.5. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Los medios de comunicación y el consumismo capitalista, han convertido a la sociedad en un amante férreo de la comunicación y la información. Casi que instantáneamente por medio de la internet, se tiene acceso a noticias en el mismo instante del suceso. Siendo así de complejo, es devastador para una organización, estar obsoleto en su sistema de comunicación, tan simple como saber transmitir una información y tan básico como no interferir de manera errónea en las órdenes dadas por los superiores. Es así como saber transmitir correctamente al cliente la información de un producto, puede convertirse en el éxito de la venta misma. Los directivos, deben estar constantemente transmitiendo, comunicando e informado tanto al personal interno como al externo, de forma clara y concisa, cual es el objetivo de su mensaje. Finalmente la herramienta MMGO pretende tener claridad frente a temas como comunicación e información y como su buen manejo conlleva el éxito en su organización.

COMPONENTES ORGANIZACIONALES Y VARIABLES

Componentes organizacionales	Variables
Seguimiento y comprensión del entorno	
Planeación y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de planeación • Sistema de finalidades (Misión, Visión y Objetivos) • Valores corporativos • Estrategias
Gestión de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa hacia el mercado • Planeación y control del mercadeo • Investigación de mercados • Comportamiento del consumidor y segmentación • Estrategia de producto o servicio • Estrategia de precio • Estructura y estrategia de distribución • Estrategias de ventas • Estrategia de comunicación • Servicio al cliente
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Participación y compromiso • Desarrollo y reconocimiento • Creación de un entorno vital para todos los trabajadores

Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos para la estructura • Manuales y estandarización • Control sobre la estructura • Competencias acorde con la estructura • Evolución de la estructura • Cohesión de la estructura
Gestión producción	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios • Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio • Relación entre ventas y plan de operaciones • Plan de operaciones y capacidad • Gestión de calidad • Plan de operaciones, fallas y errores • Programación de producción • Control de operaciones • Control de procesos • Relación entre ventas y plan de operaciones • El sistema de operaciones • Conocimiento de la capacidad • Desempeño y resultado
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión • Financiación • Rentabilidad • Información • Instrumentos • Procesos

<p>Gestión humana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuración, seguimiento y evaluación del plan de gestión humana • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción • Capacitación • Entrenamiento • Promoción • Evaluación de desarrollo • Compensación • Bienestar social • Manejo laboral • Salud ocupacional
<p>Exportaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La preparación para los mercados externos • El talento humano orientado al exterior • Estrategia de la empresa para exportar • Conocimiento y análisis de la competencia internacional • Diferenciación del producto • Diferenciación del producto • Flujos de información y control
<p>Importaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importación justo a tiempo (jit) el • Control de calidad a las importaciones • Normas técnicas • Análisis de proveedores • Política de importaciones. • Trámites logística de importación • Flujos de información y control

<p style="text-align: center;">Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación logística • Relaciones internas y externas • Administración de materiales • Organización • Control logístico • Gerencia de logística • Competencia logística • Indicadores logísticos • Sistema de información
<p style="text-align: center;">Asociatividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en el sector y /o en la cadena productiva • Confiianza que genera la empresa • Factores de compromiso perfil gerencial para la asociatividad • Factores también importantes de éxito en la asociatividad
<p style="text-align: center;">Comunicación e información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Información datos y conocimiento • Indicadores pragmáticos tic
<p style="text-align: center;">Innovación y conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gente para la innovación • Proceso de innovación • Relaciones • Organización para la innovación • Tecnologías de soporte • Medición de la innovación • Cultura innovadora
<p style="text-align: center;">Medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Residuos sólidos • Aguas residuales • Emisiones atmosféricas • Materias primas y/o insumos • Salud y seguridad industrial • Análisis del ciclo de vida del producto • Sistema de gestión ambiental • Manejo ambiental • Registros y documentos

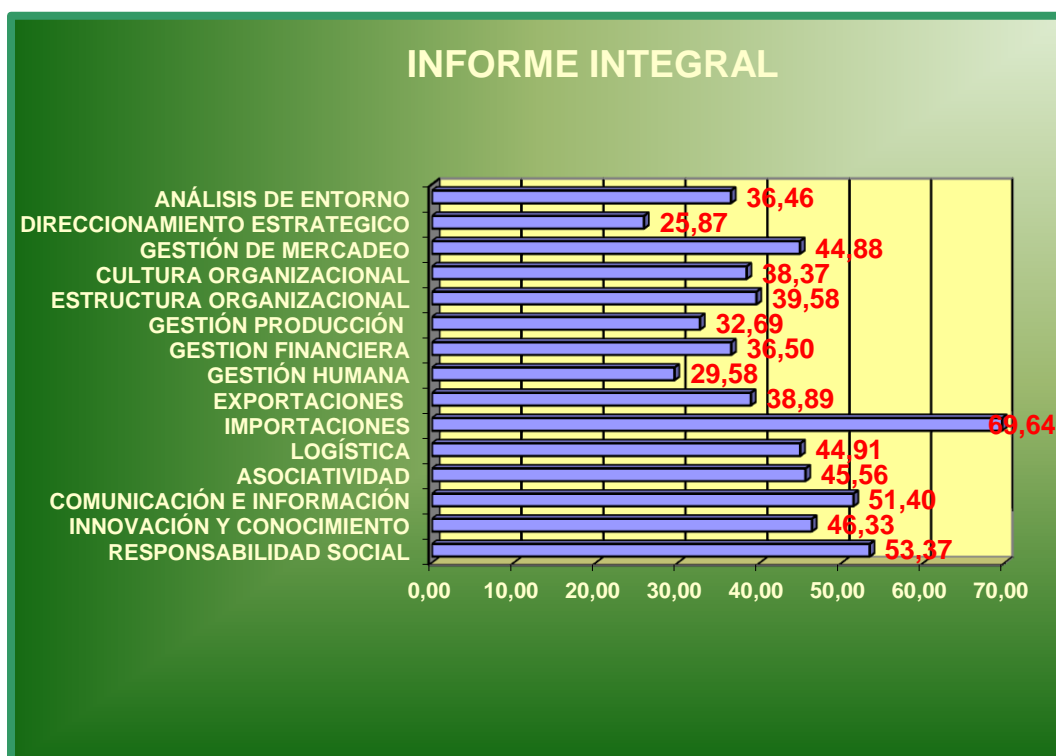
Fuente:

(ARDILA, 2011)

Entonces entendiéndose al MMGO como una herramienta que facilitará a la organización la detección de aquellos componentes que no permiten su avance, y por ende fijar su atención en las posibles alternativas de mejora, que se vean reflejadas en la potencialización de sus competencias, se realizó la aplicación de la matriz a la compañía Eltek Colombia S.A.S. Para conocer el estado inicial de la organización y realizar un estudio detallado de sus resultados.

La siguiente gráfica muestra el estado inicial de la compañía Eltek Colombia S.A.S. , arrojada por la matriz MMGO:

INFORME INTEGRAL



Fuente: Propia Matriz MMGO

Resultado otorgado por la MMGO

En la gráfica se puede observar cuales fueron las calificaciones obtenidas por componentes, observándose, que el siguiente componente obtuvo la calificación más baja según su resultado y éste será objeto de estudio en el presente proyecto de investigación

Direccionamiento Estratégico.

Gráfica ELTEK COLOMBIA S.A.S.. Datos Direccionamiento Estratégico



Fuente.

Propia Matriz MMGO

De acuerdo a los resultados obtenidos luego de la aplicación del modelo MMGO en Direccionamiento estratégico estimados en 25,87%, compuestos por las variables planeación, sistema de finalidades, variable valores corporativos y variables estrategias. Éste componente en

general de Direccionamiento Estratégico se ubica en el estadio 2, debido a que se encuentran procesos en construcción, junta directiva o de socios poco funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientación a la producción, mercado local ampliado. Contabilidad formalizada y principios de Presupuestación. Estrategias no documentadas. Cumplimiento de lo estrictamente legal, elementos de diseño de producto o servicio.

Una de las mayores fortalezas identificadas en éste componente son las variables estratégicas ya que tiene una calificación medianamente aceptable con 36,11. Para esto se tienen en cuenta factores de la empresa como evaluación de estrategias, estrategias de integración con stakeholders, sistemas de indicadores para medir estrategias, Sistemas de información gerencial.

La variable principios de planeación, obtuvo un resultado de 25%, situándose en el estadio 2. Para llegar a este porcentaje, fue necesaria realizar un análisis exhaustivo y detallado de cada una de las partes de éste indicador, que están conformadas por: Planeación y formulación de escenarios, personal para planeación, indicadores para evaluar la planeación y sistema de información para el manejo de la planeación.

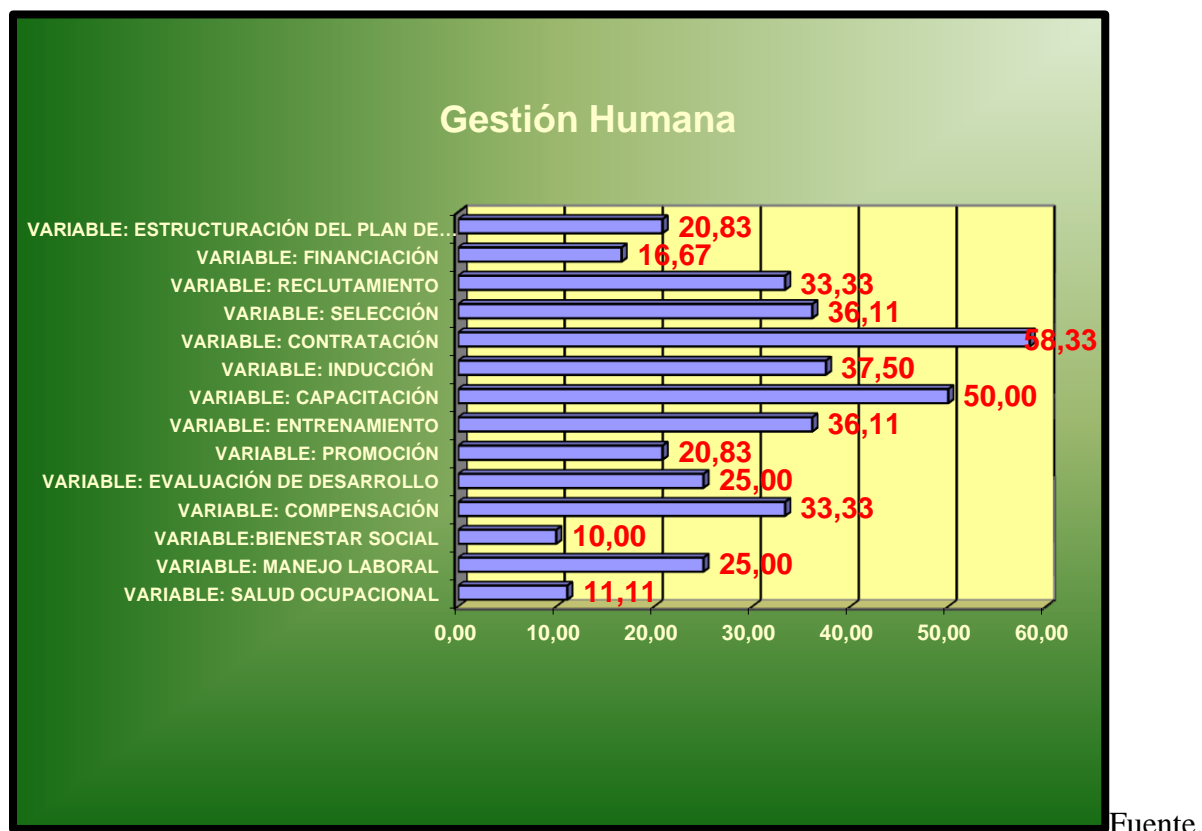
Analizando la variable Valores Corporativos, puede considerarse como de importancia para estudio, debido a su bajo porcentaje equivalente a 22,92%. Se ubica en el estadio 1 que comprende: Procesos informales, gerencia autoritaria, estrategias implícitas, en mercados locales cautivos, conocimiento reposa en el gerente, orientación al producto y no al mercado, productos de bajo valor agregado, en supervivencia, baja productividad, funcionales, escasa especialización, artesanal y empírica, pocos profesionales en la gestión de la empresa, mercado local, contabilidad orientada al cumplimiento de normas. Para la extracción del porcentaje dado

en la variable de Valores corporativos, se tuvo en cuenta la promulgación de valores, valores como instrumento gerencial, gerencia por valores y sistema de información para valores.

Finalmente la variable Sistema de Finalidades (Misión, Visión, Objetivos), obtuvo el puntaje más bajo con 19,44%, ubicándose en el estadio 1. En este se analizaron aspectos como finalidades como instrumento de trabajo, afinidad del sistema de finalidades, Gestión del conocimiento relacionado con las finalidades. El resultado obtenido es debido a que la visión de futuro no ha sido estructurada. El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa. Los recursos de comunicación son las carteleras-, las reuniones y algunos memorandos.

A continuación se muestra los otros componentes que hacen parte de la matriz MMGO.

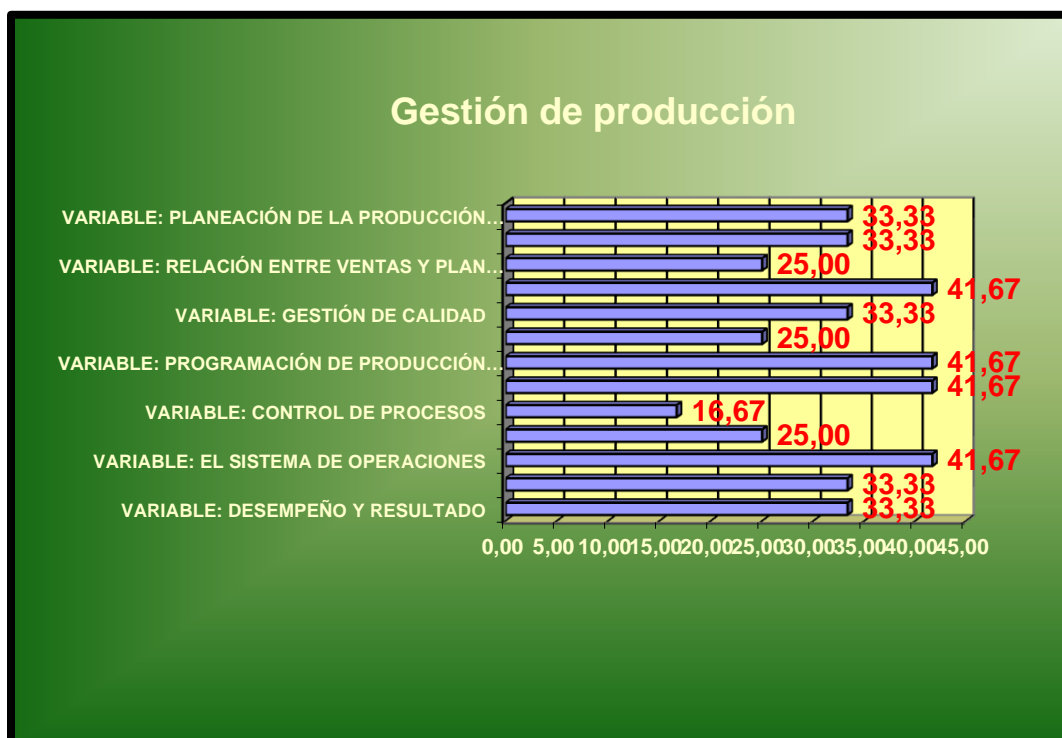
GESTIÓN HUMANA



Propia Matriz MMGO

De acuerdo a los indicadores que arrojo la matriz, la organización no cuenta con un área planificada orientada al cliente interno, el porcentaje más bajo que se observa es un 10.00% que corresponde al bienestar social que se direcciona a todos los miembros de la organización.

GESTIÓN DE PRODUCTOS

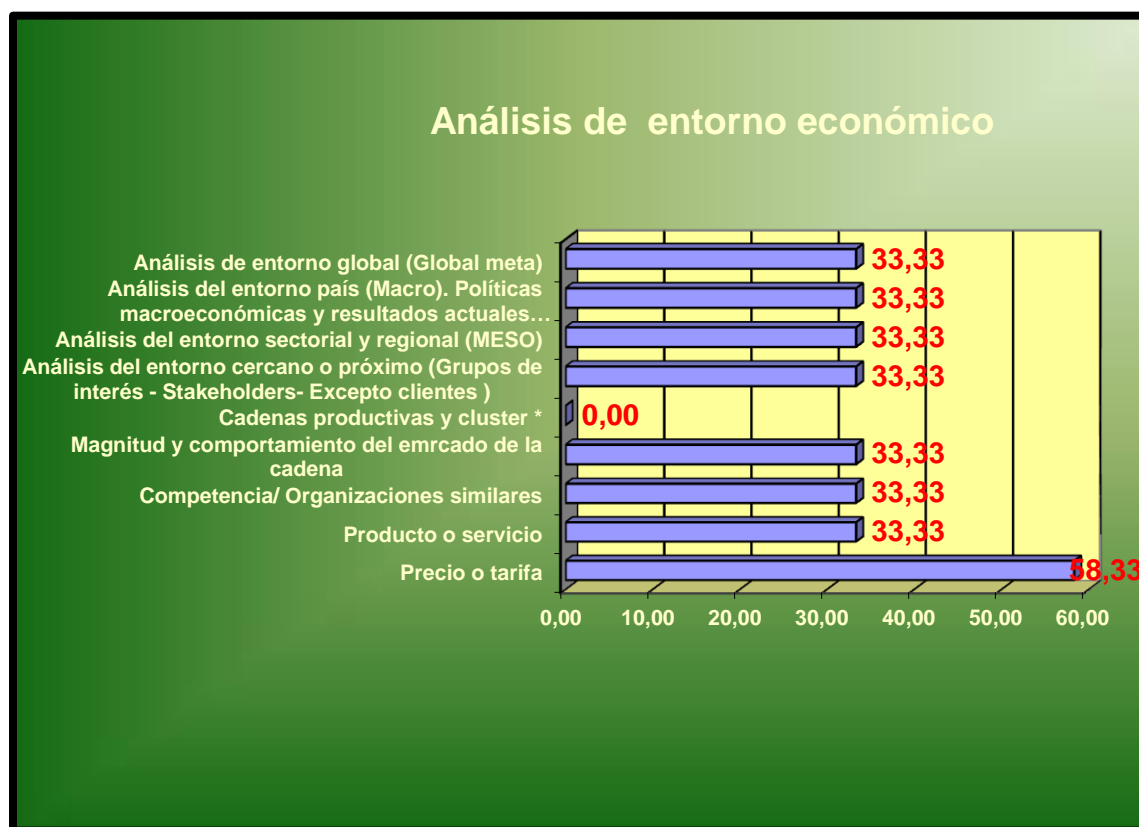


Propia Matriz MMGO

Obtuvo un resultado o calificación de 32,69% ubicándose en el estadio 2, compuesto por las variables planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios, procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio, plan de operaciones y capacidad, gestión de calidad, plan de operaciones, fallas y errores, programación de producción o prestación del servicio, control de operaciones, control de procesos, relación entre ventas y plan de operaciones, el sistema de operaciones, conocimiento de la capacidad, desempeño y resultado. Se analiza que en general se cuenta con un plan y presupuesto de producción, soportado en un software. Responde a criterios técnicos y de diseños favorables al cliente,

Los tiempos y procesos están documentados, Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto y/o servicio y Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.

GESTIÓN DEL ENTORNO

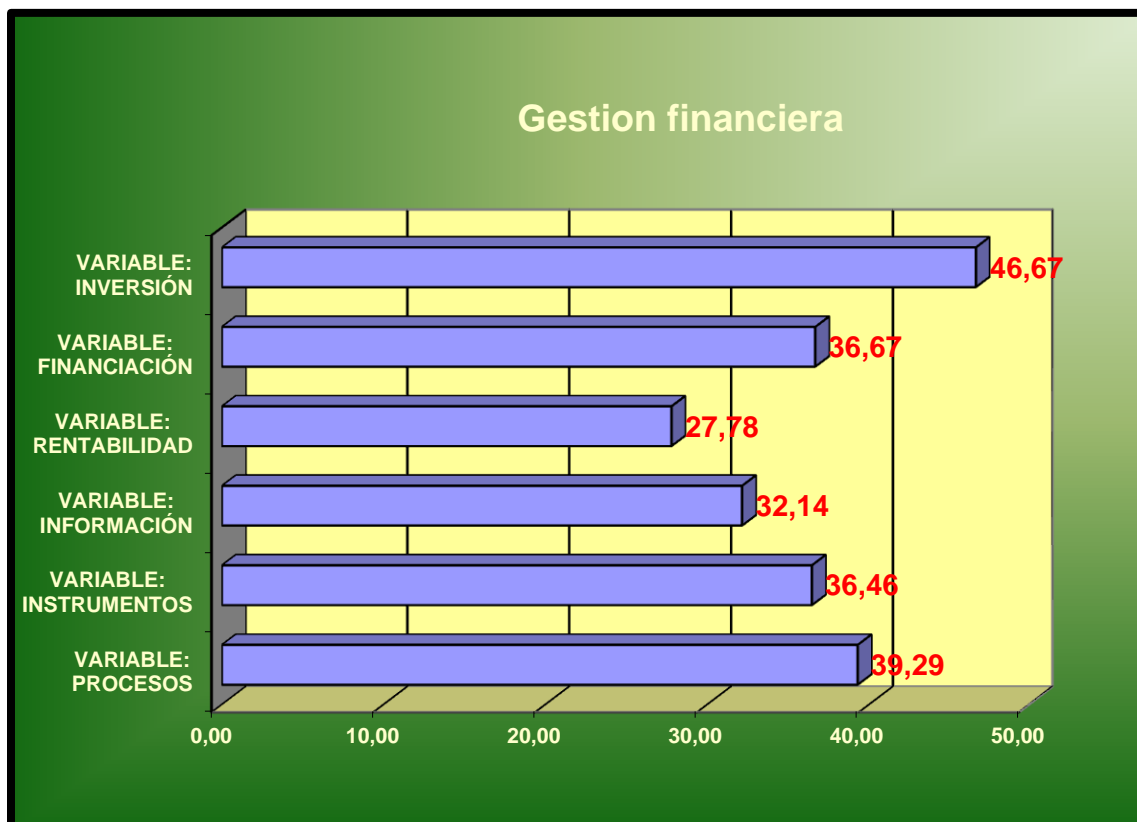


Propia Matriz MMGO

Compuesto por las variables análisis de entorno global (Global meta), análisis del entorno país (Macro), políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados, análisis del entorno sectorial y regional (MESO), análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - Stakeholders- Excepto clientes), cadenas productivas y clúster, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, competencia/ Organizaciones similares, producto o servicio y precio o

tarifa. Los aspectos que se tuvieron en cuenta para obtener este resultado fueron entre otros que se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización. Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico. Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias. El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, focus group), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.

GESTIÓN DEL FINANCIERA



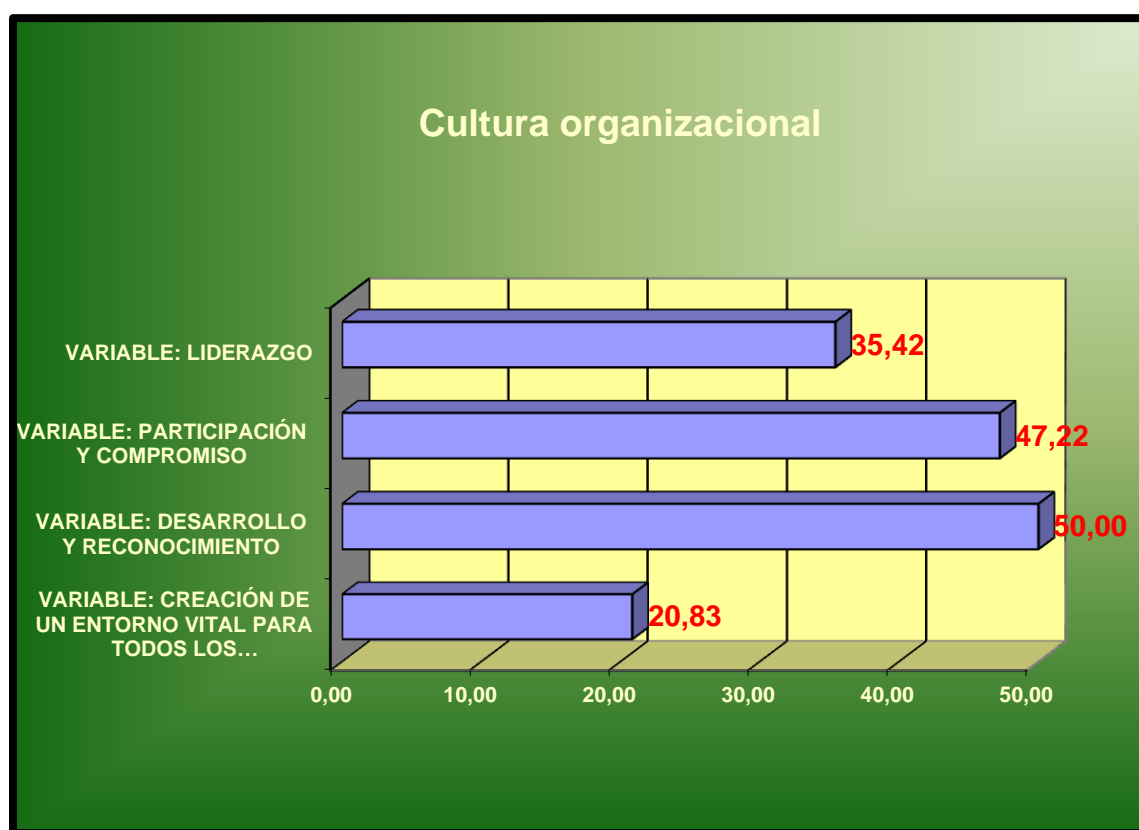
Fuente.

Propia Matriz MMGO

El componente Gestión financiera obtuvo un porcentaje de 36,50% y está compuesta por las variables inversión, financiación, rentabilidad, información, instrumentos y procesos. Dentro de ellos se analizaron entre otros aspectos cómo la inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación. La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa. La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento. Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad. El financiamiento del capital de

trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas. La financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana. La financiación para la infraestructura está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio. Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la Información de los mercados.

CULTURA ORGANIZACIONAL

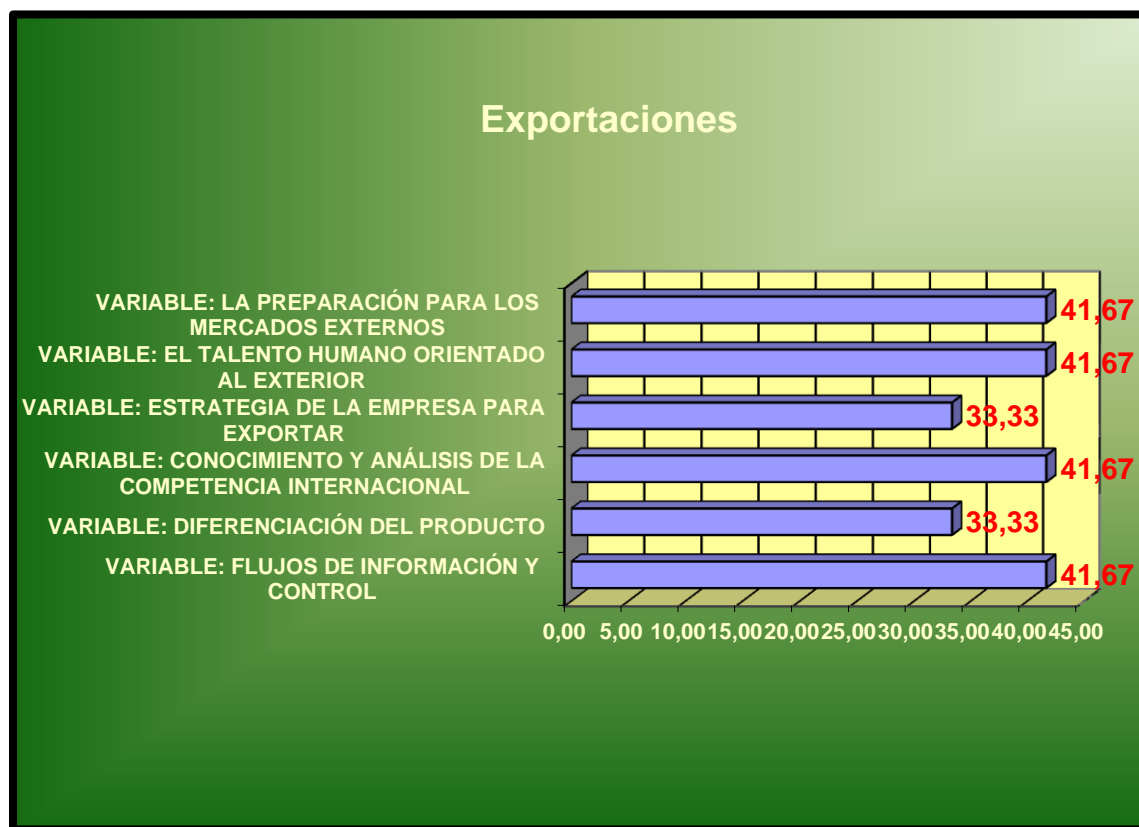


Propia Matriz MMGO

De acuerdo con el análisis realizado a este componente, con un 38,37% y ubicándose en el estadio 2, lo que indica que existen procesos en construcción, junta directiva o de socios poco

funcional, gerencia que escucha algunos de sus colaboradores, con avances en la contratación de profesionales, ausencia de instrumentos modernos de gestión.

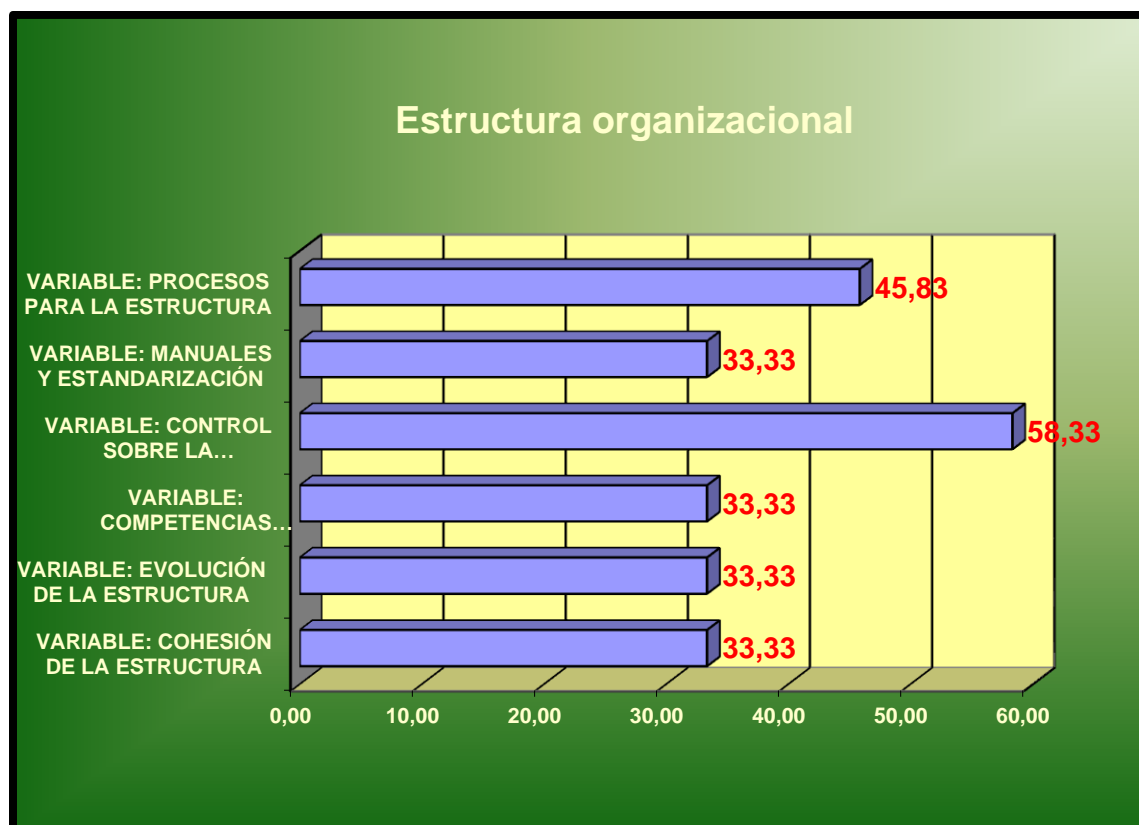
EXPORTACIONES.



Propia Matriz MMGO

Compuesto por las variables, la preparación para los mercados externos, el talento humano orientado al exterior, estrategia de la empresa para exportar, conocimiento y análisis de la competencia internacional, diferenciación del producto, flujos de información y control. El componente exportaciones obtuvo 38,9% de ubicándose en el estadio 2.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

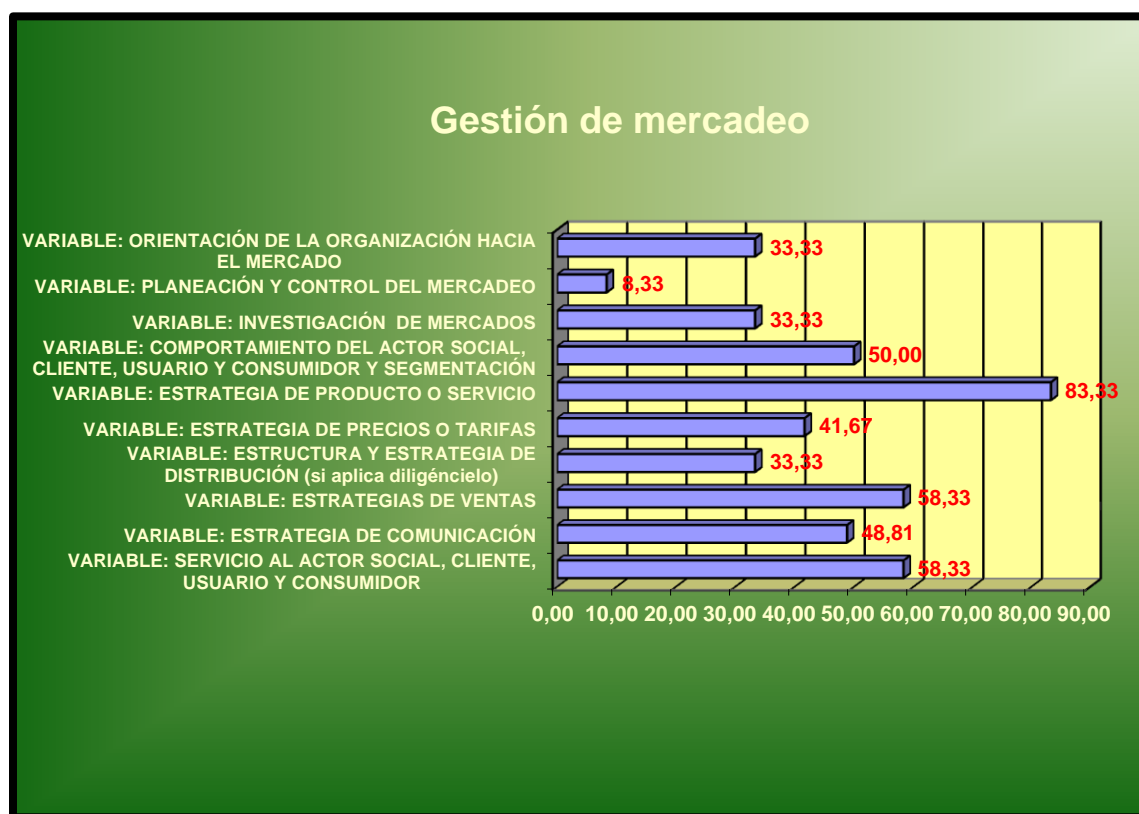


Propia Matriz MMGO

Las variables que se tuvieron en cuenta para este componente fueron procesos para la estructura, variable manual y estandarización, variable control sobre la estructura, variable, competencias acorde con la estructura, variable evolución de la estructura y variable cohesión de la estructura. Obtuvo un resultado de 39,58 % ubicándose en el estadio 2. Entre otros aspectos se tuvo en cuenta para tener este resultado aspectos como La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral. La división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales. Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional. Se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica. El principal criterio

para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas. El sistema de información da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional.

GESTIÓN DE MERCADEO

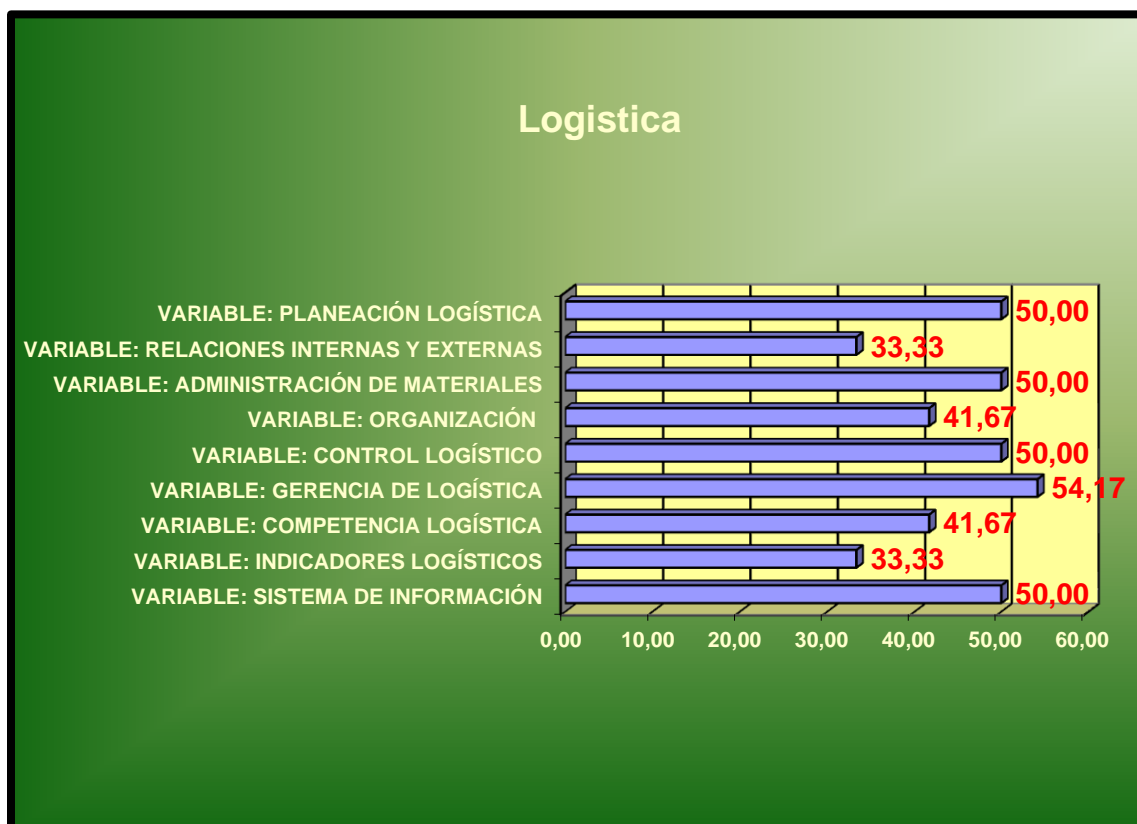


Propia Matriz MMGO

Según los resultados arrojados por la matriz MMGO el componente de gestión de mercadeo obtuvo el 44,88% ubicándose en el estadio 2. En éste componente se estudiaron las variables orientación de la organización hacia el mercado, planeación y control del mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación. Variable estrategia de producto o servicio, estrategia de precios o tarifas,

estructura y estrategia de distribución, estrategias de ventas, estrategia de comunicación y servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor.

LOGÍSTICA



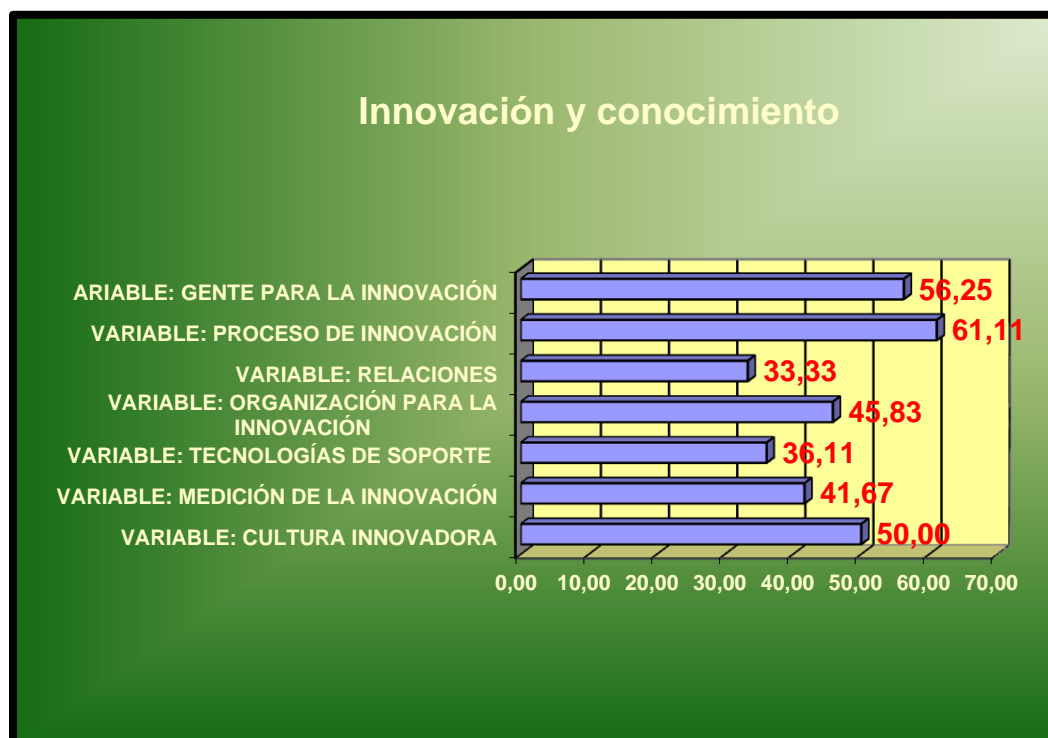
Fuente.

Propia Matriz MMGO

Obtuvo un resultado o calificación de 44,91% ubicándose en el estadio 2, compuesto por las variables planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales, organización, control logístico, gerencia de logística, competencia logística, indicadores logísticos y sistemas de información. Se analiza que existe un responsable de la logística, Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes, formula plan de compras para todo el año de acuerdo a las necesidades y vigila que sea óptimo,

cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable, Realiza control sobre los niveles de inventario y los considera óptimos, tiene un líder o comité de logística, se aplican conceptos de la administración de la cadena de abastecimiento, está en proyecto diseñar indicadores logísticos y el sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos.

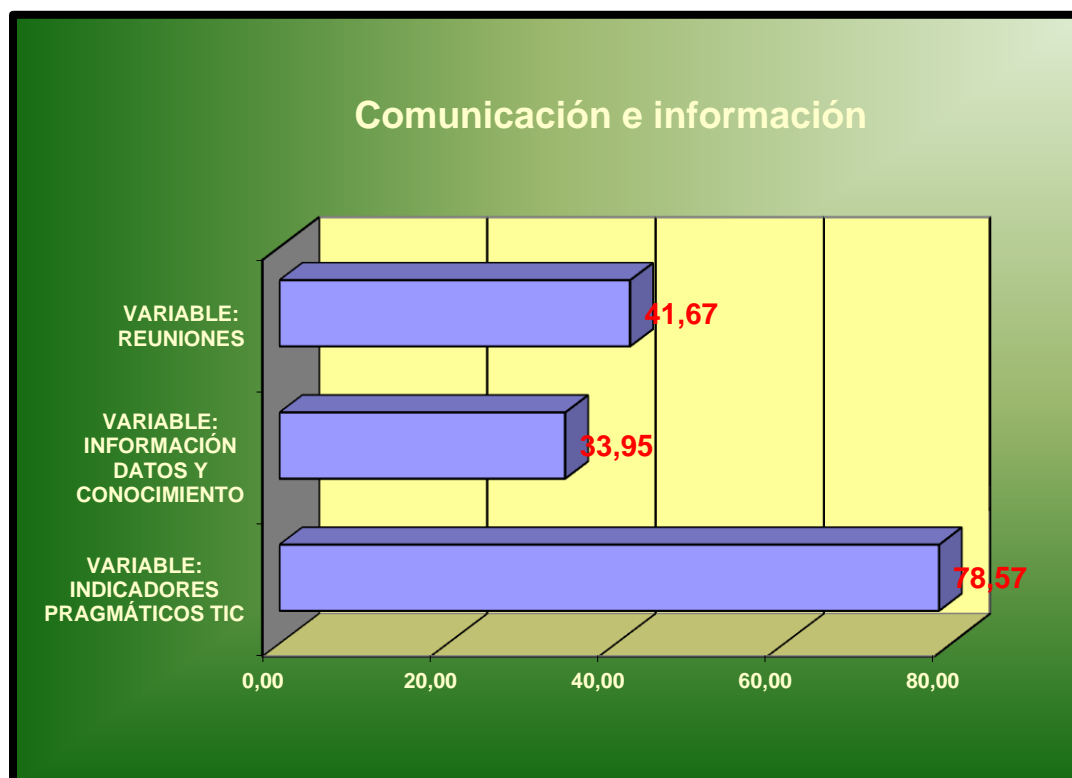
INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO



Fuente. Propia Matriz MMGO

Teniendo en cuenta el objeto social de la organización, se observa coherencia con el resultado obtenido en este componente que es de 46,93%, aunque se ubica en el estadio 2, sus variables están en proceso de construcción y mejoramiento. Las variables que se tienen en cuenta para el estudio de este componente son la variable gente para la innovación, variable proceso de innovación, variable relaciones, variable organización para la innovación, variable tecnologías de soporte, variable medición de la innovación y por último la variable cultura innovadora.

COMUNICACIÓN EN INFORMACIÓN.



Fuente.

Propia Matriz MMGO

El componente Comunicación e información se obtuvo según los resultados de la aplicación de la matriz MMGO 51,40% ubicándose en el estadio número 3. En este se observan características como empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales, formalizada, trabajando en mejoramiento continuo, comenzando con ISO, orientación a las ventas, mercado regional y nacional, área de finanzas formalizada, direccionamiento estratégico implementado, mercado de países cercanos formalización de procesos y cultura organizacional de bienestar,

junta directiva en operación, métodos para desarrollar nuevos productos o servicios, productos y servicios mejorados.

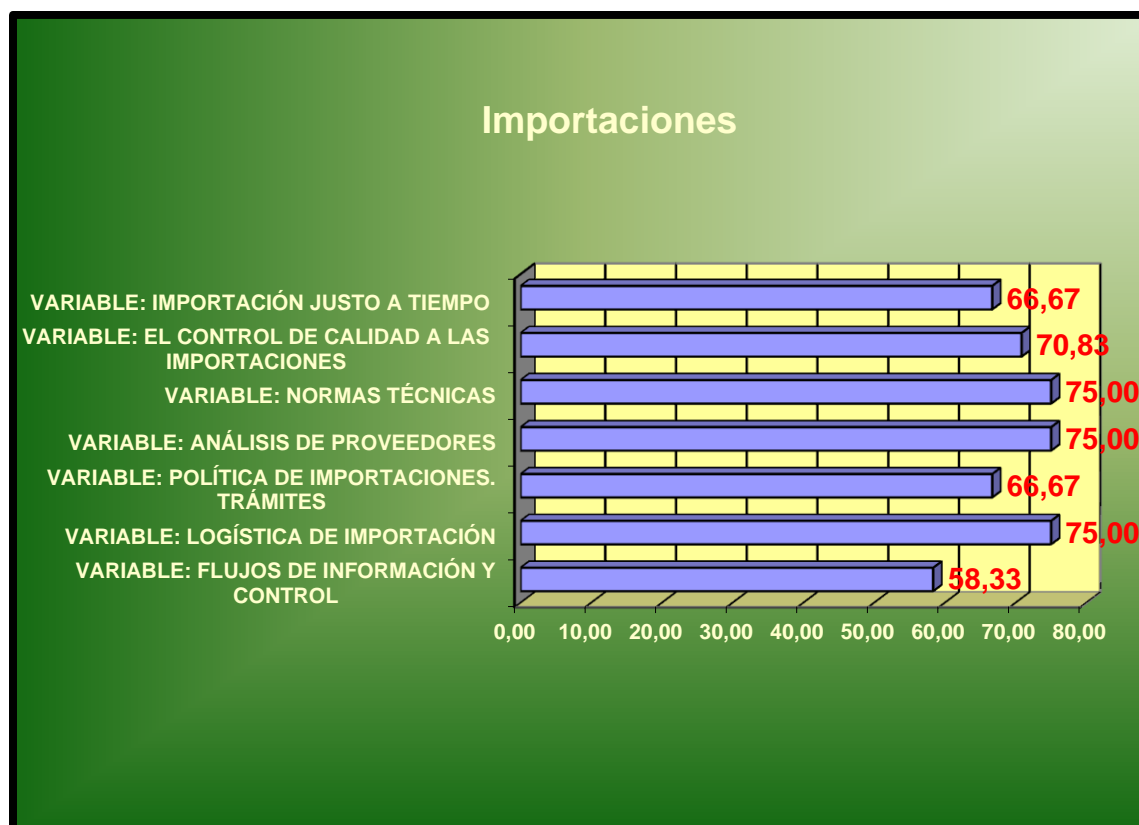
RESPONSABILIDAD SOCIAL.



Propia Matriz MMGO

Este componente está ubicado en el estadio 3 con un resultado de 53,37%. Las variables a tener en cuenta para obtener este porcentaje fueron variable política ambiental, variable protección de la propiedad intelectual, variable políticas de inversión social, variable políticas anti soborno y anticorrupción, variable salud y seguridad industrial, variable análisis del ciclo de vida del producto o servicio y variable registros y documentos.

IMPORTACIONES



Propia Matriz MMGO

Este es el componente de la matriz MMGO con un mayor porcentaje correspondiente al 69,64 ubicándose en el estadio 3. Para ello se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados. Se dispone de planes de contingencia para superar traumas en las demoras en las importaciones. Se cuenta con un comité permanente para el desarrollo de normas de calidad y para el control de la calidad de las importaciones. Los expertos de la empresa participan o están al tanto de los comités gubernamentales encargados de la calidad. Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos. Los directivos de la empresa participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones de políticas de importaciones y trámites. Los

resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa. Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.

El análisis de esta matriz muestra paso a paso las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, arrojando cuales pueden ser las ventajas que tiene en el mercado y como se pueden superar las debilidades para el desarrollo y el sostenimiento de la organización.

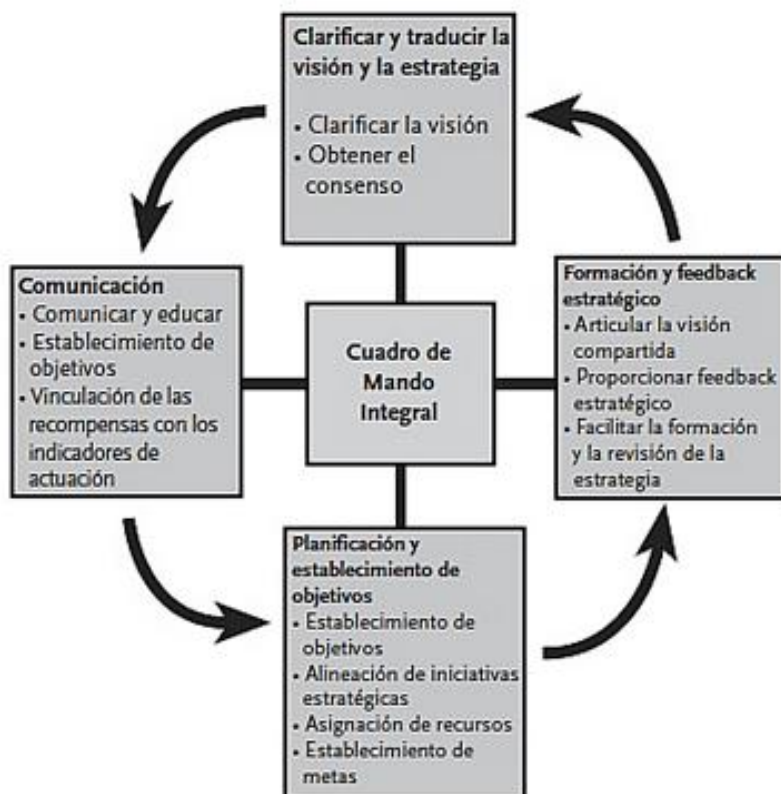
Igualmente como se observó según los datos expuestos anteriormente por cada uno de los componentes de la matriz, el direccionamiento estratégico es el que obtuvo el indicador más bajo o con mayores deficiencias dentro de la organización. Motivo por el cual es necesario generar estrategias que mejoren los procesos y procedimientos en este aspecto. Considerándose entonces este componente objeto de estudio.

CAPITULO II

9.1. TEORÍAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACION

El Balanced Scorecard, esta es una herramienta gerencia la cual orienta a las organizaciones a desarrollar sus estrategias, esto se enfoca básicamente por los constantes cambios en el entorno frente a la competencia, las organizaciones deben realizar cambios importantes que impacten la toma de decisiones y las áreas determinadas como son producción, mercadeo, recursos humanos etc. Lo que buscan las organizaciones es el incremento de las utilidades teniendo bajos costos y gastos en su operación garantizando un excelente servicio para sus clientes, esto permite le permite a las organizaciones estar en un estadio empresarial deseado, los retos de las organizaciones es poder permanecer en el mercado donde la competencia está en constante aplicación a los cambios.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Sco-

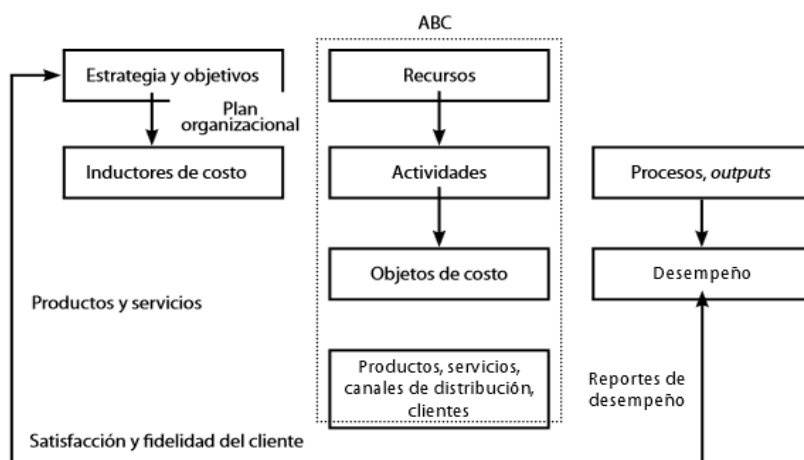
El Balanced Scorecard logra unir diferentes variables entre ellas costos, procesos, marketing, y aprendizaje, esto logra un valor para todas las áreas implicadas partiendo de la relación causa efecto pues este se logra en un valor significativo para las organizaciones y logra su mirada a lo realmente importante. Como lo enunciamos anteriormente el BSC es una herramienta gerencial, con esta se lograra la propagación de aspectos como la visión, misión, valores corporativos, objetivos estratégicos, esto con el fin de reducir los reprocesos de las áreas expuestas y encaminar a la organización a cumplir de las estrategias propuestas.

Es decir que esta herramienta permite la medición de los indicadores en el desempeño productivo de la organización y de sus trabajadores, con el fin de lograr el cumplimiento de la visión establecida por la misma. Lo que se puede observar es que la difusión de la estrategia corporativa debe ser interiorizada en cada uno de sus trabajadores como una de sus funciones diarias, esto logra que toda la organización este formada para el alcance de los objetivos en conjunto.

Esta herramienta logra la integración general de una organización, teniendo en cuenta los factores claves para el posicionamiento, como se observa en la Figura No. 2 mapa estratégico se incluyen los clientes, el recurso humano, los procesos internos, aprendizaje y crecimiento de acuerdo a la teoría entregada por los autores podemos evidenciar que el BSC no es una herramienta de control para la organización, lo que se evidencia es que todas las áreas pueden evaluar los proceso con el fin de participar la construcción de del fututo de la organización.

Otras de las características fundamentales de esta herramienta es la medición equilibrada de las estrategias propuestas, muestra los resultados financieros a corto y largo plazo.

MAPA DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS



Fuente: Roberts Kaplan y David P Norton

Hoy en día esta herramienta es más utilizada por las organizaciones atendiendo los problemas que se presentan al interior de las mismas. Los problemas que más se evidencian en las organizaciones discriminan temas financieros que se traduce en el logro de maximizar las utilidades de sus accionistas y el buen manejo de los costos y los gastos propios de la organización, cuanto es el porcentaje de utilidad. El crecimiento de los intangibles que genera valores agregados vitales para el posicionamiento del buen nombre de las organizaciones frente a la competencia, haciendo parte en el pensamiento de cada persona según los autores Kaplan y Norton, el BSC cuenta con unas etapas propias para la implementación de la herramienta.

Primera etapa: Definición de indicadores financieros y no financieros que causen un buen desempeño de la organización, establecer en el centro del sistema de medición la visión y la estrategia de la organización.

Segunda etapa: Que esperan las partes interesadas, donde se deben establecer los objetivos estratégicos para marcar indicadores en áreas claves de la organización formado así una propuesta estratégica aquí es donde se habla de BSC como una herramienta gerencia estratégica.

Tercera etapa: Se destacan elementos primordiales, orientados a las estrategias donde se debe destacar los resultados sobresalientes de la organización, describir la estrategia y cuál es la forma de lograr esa estrategia.

VISION Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

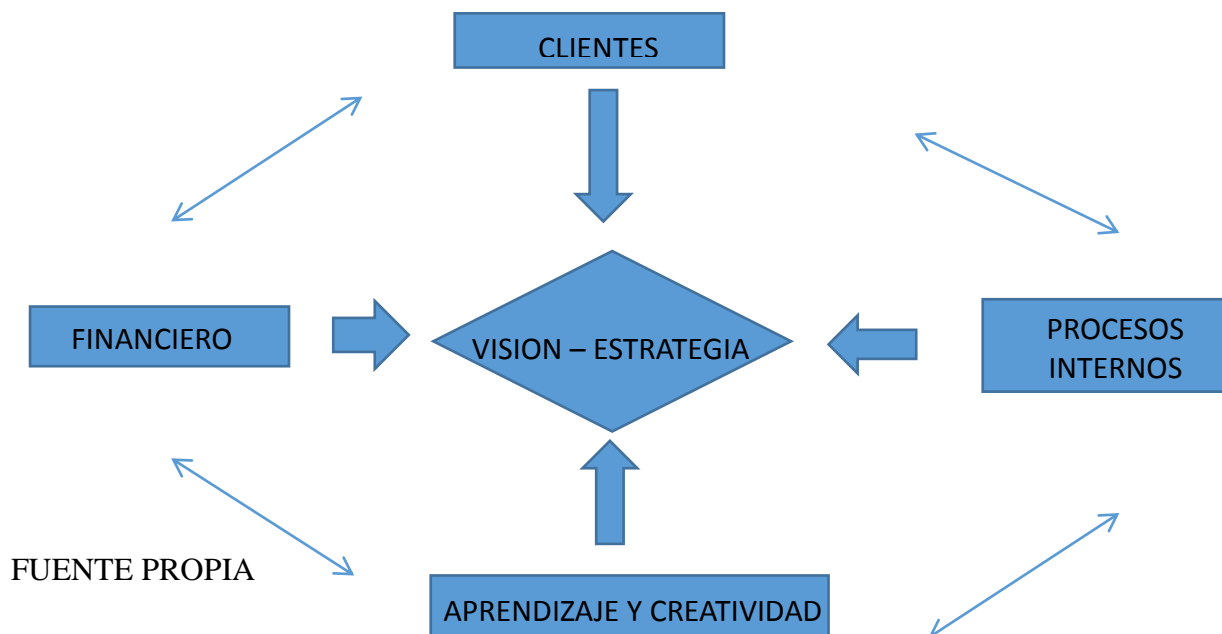


Ilustración 03

¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Se definen las estrategias como la forma en la que las empresas o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos o también un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa por tanto, estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas. Se entiende por ventaja competitiva a una característica diferencial que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellas, de manera sostenible en el tiempo.

¿POR QUE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económica-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica económica y financiera del proyecto empresarial.

¿PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA?

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía del éxito, es el primer paso de la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales los agentes involucrados pueden incurrir en una serie de errores. Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica, siguiendo a Mintzberg, H (1994).

¿QUIEN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

La idea de un plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

Esquema detallado de las tres fases del plan estratégico es el siguiente:

FASES DEL PLAN ESTRATEGICO



Fuente: Roberts Kaplan y David P Norton

De acuerdo al planteamiento anterior se identifica el Análisis estratégica como el punto partida, este proceso se realiza para la definición de estrategias, la organización deberá realizar un análisis externo e interno para la implementación y puesta en funcionamiento de un plan estratégico, en el factor interno se debe tener en cuenta visión, misión y los valores corporativos, realizando este análisis se identifica si la organización sabe que quiere y para donde va.

ESQUEMA DETALLADO DE LAS FASES DEL PLAN ESTRATEGICO

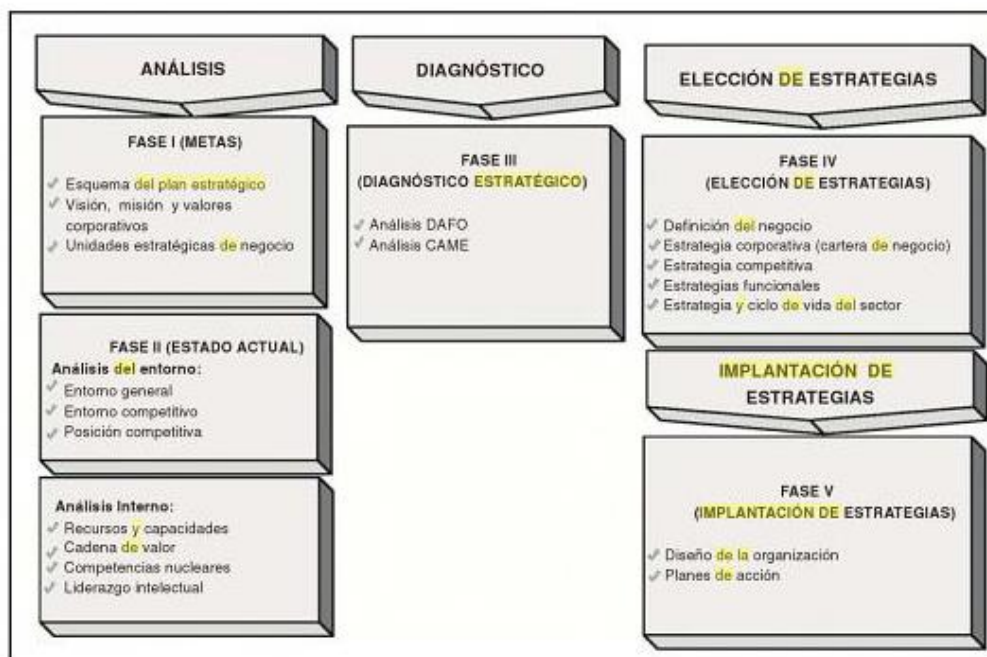


Figura 1.2. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.

El análisis interno se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de identificar qué ventajas competitivas se tienen. Así mismo se debe realizar el análisis externo que nos da la oportunidad de conocer a nuestros competidores y organizaciones para poder conocer cuáles son las oportunidades y amenazas en el mercado que se participa.

Cuando la organización identifica cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, puede tomar mecanismos de implementación y/o mejoramiento para poder obtener el incremento de utilidades por encima del promedio, lo cual es lo que buscan las organizaciones con ánimo de lucro.

Luego de realizar el análisis general de la organización se parte a enfocar las estrategias que se van a implementar, teniendo claro al negocio en el cual vamos a competir, identificando las

alianzas que podemos tener con empresas del mismo sector, lo que logra con las estrategias es ser una empresa líder o reconocida en el sector y obtener a su vez ventajas competitivas, ser líderes en el mercado y minimizar costos sin afectar calidad. La organización no solo debe preocuparse por la implementación del plan estratégico, a su vez debe realizar controles que garanticen la eficacia de las estrategias vigilando el comportamiento de las amenazas y las oportunidades.

OPINION PERSONAL

Kaplan y Norton (1992) diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

Altaír (2005) mencionan que el presente y el futuro inmediato del BSC es el

Convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante. Altaír (2005) establece que algunas de las situaciones estratégicas que se refuerzan con el BSC son las siguientes:

VISION ESTRATEGICA



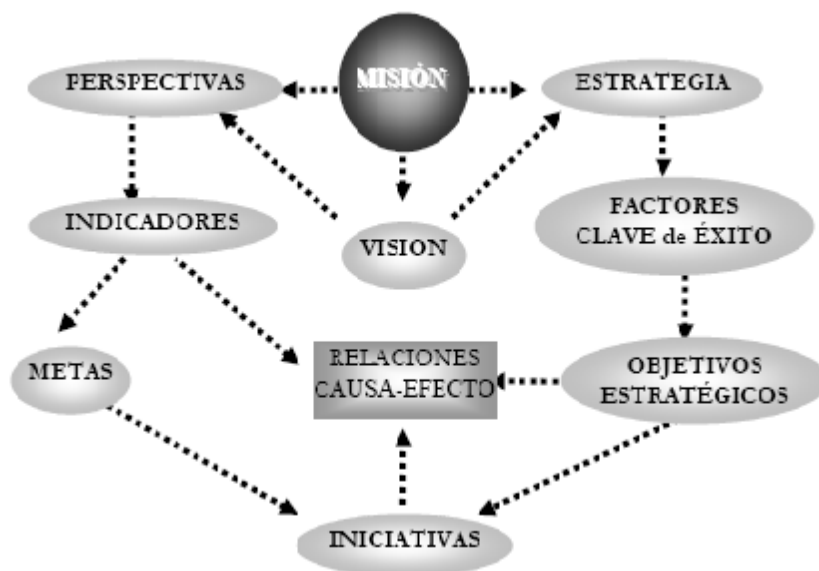
Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

La construcción de un mapa estratégico refleja como la organización generará valor para los patrocinadores, muestra los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, elementos clave para la organización y para la obtención de las metas a largo plazo de la empresa (visión).

Figura 2

Elementos relacionados con el BSC

ELEMENTOS RELACIONADOS CON EL BSC



Fuente: Santos C y Fidalgo C (2004)

Limitaciones del BSC

De acuerdo a Santos y Fidalgo (2004) el BSC es un modelo de gestión que considera elementos de medición y que permite evidenciar que la empresa avanza en la dirección definida en la planificación estratégica, contribuyendo así al logro de los objetivos planteados. Sin embargo presenta algunas debilidades, mismas que se presentan en la Tabla No. 1.

Santos y Fidalgo (2004) describen como fortalezas y debilidades las situaciones

Mencionadas en la Tabla 1.

Tabla 1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL BSC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organizacional en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la organización al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del BSC: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio; inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto-estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para el logro de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados; información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del BSC; puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño.
Posibilidad de implementación en cualquier tipo de entidad.	Visión parcial de la organización.

Fuente: Santos y Fidalgo (2004)

Aquí se puede utilizar varias herramientas para profundizar en las debilidades que se encontró en la organización una vez arrojó los datos la matriz en cada una de las áreas. La cadena de valor de Michael Porter es de gran ayuda, se discriminan actividades de la organización primarias y las secundarias las cuales deben actuar como un sistema conjunto en el desarrollo de la organización, si bien se tienen las actividades que son las primarias no se puede dejar de un lado las secundarias, hay que tener claro que las compañías son una organización para lo cual no puede fallar un área por que se empiezan a ver las debilidades y la competencia saca provecho de éstas para hacerse fuerte en el mercado.

CADENA DE VALOR

Fuente: Michael Porter (1985.37)

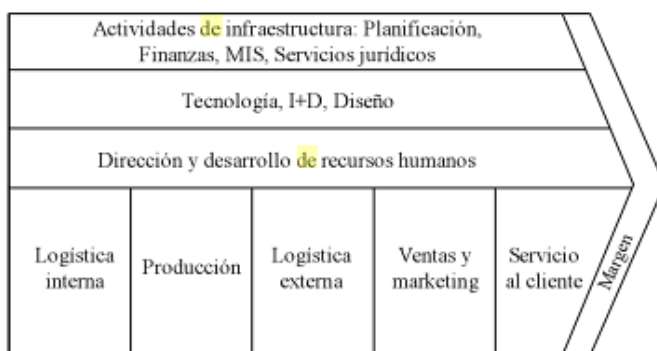


Figura 4.3 Cadena de valor de Porter

Las actividades básicas según el modelo de cadena de valor de Porter se clasifican en dos grupos:

- Actividades primarias, que se caracterizan por formar parte de proceso productivo básico de la empresa desde el punto de vista físico, así como de la venta y atención al cliente postventa.
- Actividades de soporte o secundarias, que se caracterizan por dar soporte a las actividades primarias, y porque permiten el funcionamiento normal de la empresa.

CAPITULO III

10.1 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LA MATRIZ MMGO PARA LA ORGANIZACIÓN ELTEK COLOMBIA S.A.S.

En este capítulo se elabora un plan de mejoramiento basado en el BSC como herramienta gerencial de acuerdo al planteamiento de los autores del capítulo anterior, el cual se enfoca en las dificultades evitando las restricciones para el cumplimiento de los objetivos, que presenta la organización de acuerdo al análisis realizado con la matriz MMGO.

Intervienen las diferentes áreas en el direccionamiento estratégico por medio de la herramienta del Balanced Scorecard, donde se identificara cuáles son los aspectos relevantes a tener en cuenta dentro de la organización, en la ejecución de esta propuesta se necesita de la participación de todos los miembros de la compañía

Para direccionar a la organización, toma gran relevancia el establecer las metas a corto, mediano y largo plazo. Para lo cual se propone implementa el Balance Scorecard, que permitirá la reorganización de la misión y la visión de ELTEK COLOMBIA S.A.S., Así mismo reestructurar los objetivos y valores corporativos.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



Con base en el anterior enunciado se realiza un análisis profundo de la Variable Sistema de finalidades comprendido por la misión, visión y objetivos.

Análisis situacional: Según la calificación obtenida 19,44 % luego de la aplicación de la matriz MMGO, ubicándose en el estadio 1 con promedios entre 0% y 25%. Se visualiza que finalidades como instrumento de trabajo (la visión de futuro no ha sido estructurada), afinidad del sistema de finalidades (El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa) y gestión de conocimiento relacionado con las finalidades (Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos)

Problemas: radica en que inicialmente la empresa no cuenta con una visión y misión que refleje los intereses de la empresa, que represente los intereses y la identidad de la empresa, considerándose también como el plan de estrategias enmarcadas en la consecución de los objetivos de la empresa. Para obtener la misión, visión y objetivos es necesario tener claro cuál es la realidad de la empresa y adonde se quiere llegar. Al no tener estos elementos claros, los empleados de la organización no saben o no tienen un horizonte claro, no trabajan enmarcados en unas estrategias y componentes claros.

Análisis de la variable Principios de Planeación:

Análisis situacional: como resultado de la aplicación de la matriz MMGO, se obtuvo que la variable Principios de Planeación obtuvo un 25%, ubicándose en el estadio 1, para ello se tuvo en cuenta la planeación y formulación de escenarios (la gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.), personal para planeación (tienen personas capacitadas en planeación.). Sistema de información para el manejo de la planeación (tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.

Problemas: Planear es el primer paso antes de diseñar los objetivos, misión y visión. En la empresa se ven reflejados tres problemas latentes, el primero es que la gerencia está concentrada en el control de procesos de planeación, mas no en el estudio o análisis de los comportamientos fluctuantes del mercado, organización y control de las actividades de cada miembro de la organización. En segundo punto, no cuentan con personas especializadas en el tema de la

planeación y finalmente no cuentan por lo tanto con estadísticas del funcionamiento de la empresa.

Definiciones estratégicas para poner en consideración a la organización, aquí encontrarán tres (3) propuestas como alternativas a la reorganización de ELTEK COLOMBIA S.A.S.

10.1.1. PROPUESTA No 1.

Misión:

Ser una empresa líder en la comercialización e instalación de equipos de energía para telecomunicaciones, que ofrezca y comercialice servicios y productos de calidad de la mano con las últimas tendencias tecnológicas, estructurada y capaz de responder con agilidad al cambio

Visión:

Aunque la empresa ELTEK COLOMBIA S.A.S. ya tiene visión, como se mencionó anteriormente, “La visión de Eltek es convertirse en la mayor potencia en la industria. Nuestro objetivo es liderar el camino en tecnología de energía y ser una fuerza impulsora en la industria”, ésta no cumple a satisfacción con las grandes expectativas de la empresa y no se ajusta a los grandes cambios que se han presentado tanto a nivel interno como externo. Es por esto que se van a presentar tres alternativas de visión, que muestren o reflejen hacia dónde quiere llegar la empresa, que permita que estén articulados los objetivos y estrategias de la empresa con las propuestas de visión. Finalmente estas propuestas permitirán a los directivos de la organización elegir la que se ajuste más a los cumplimientos de los objetivos propuestos por ellos para con la organización.

VALORES CORPORATIVOS

VALORES	DESCRIPCION
ORIENTACION AL CLIENTE	Disposición para realizar el trabajo con base al cumplimiento de las necesidades de los clientes superando las expectativas, ofreciendo una solución a los problemas, superando las expectativas.
HONESTIDAD	Actuar siempre con la verdad, transparencia e integridad, frente a los clientes internos y externos.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona responsable logrando el manejo de las diferentes acciones que se presentan en la vida cotidiana.
TRABAJO EN EQUIPO	Unificar los esfuerzos llevando consigo objetivos en común para todos, logrando los mejores resultados para la organización, clientes externos e internos
LIDERAZGO	Participación activa, la cual origina un alto desarrollo de competencias y el empoderamiento de cada puesto de trabajo

LEALTAD	Actuar con respeto, fidelidad sentido de pertenencia, llevando consigo el compromiso ante la organización.

Fuente Propia

OBJETIVOS CORPORATIVOS

La organización va encaminada hacia una misma dirección.

Desarrollo en los planes estratégicos.

1. Planificación de los recursos necesarios
2. Cumplimiento de metas organizacionales.
3. Analizar los indicadores de la eficacia y productividad de cada área dentro organización.
4. Establecer control, planificación y organización

Los objetivos Corporativos trae beneficios a la organización logrando la participación, dedicación y una fuerte motivación cuando se logran.

Se obtienen beneficios financieros para la organización.

10.1.2. PROPUESTA No 2.

Visión:

“En el año 2020 Convertirnos en un líder en la comercialización de equipos de energía para telecomunicaciones en américa latina asegurando la satisfacción de los clientes con productos que están a la vanguardia por medio de la innovación y el desarrollo.

Misión:

Ofrecer equipos de energía para telecomunicaciones, servicio de instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos con la más alta calidad, de la mano de los últimos avances tecnológicos, con base en la investigación y desarrollo de los productos anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes; generar el mayor bienestar institucional y profesional de nuestro equipo de colaboradores, y cumplir con las expectativas de crecimiento económico de nuestros accionistas.

Valores:



Fuente Propia

Objetivos Corporativos:

Ser una organización con atractivo para el recurso humano

Obtener utilidades por encima del margen, garantizando excelentes utilidades a los socios.

Generar satisfacción a los clientes con la entrega de los productos y servicios ofrecidos

10.1.3. PROPUESTA No. 3

Visión:

Ser reconocida como una empresa líder en el mercado nacional e internacional de comercialización productos de energía.

Misión:

ELTEK COLOMBIA S.A.S. Es una empresa multinacional que, con un gran sentido de responsabilidad haciendo las cosas bien, ofreciendo productos y servicios innovadores.

VALORES CORPORATIVOS



Fuente Propia

Excelencia: la organización fija su mirada para alcanzar sus objetivos, siendo líder en el mercado ante sus clientes.

Conocimiento: La organización extiende sus esfuerzos para capacitar permanentemente al personal.

Creatividad: La organización genera constantemente ideas, acciones y estrategias las cuales permiten rápidas soluciones ante dificultades.

Confianza: Comprometidos para superar las expectativas de los clientes, mejorando continuamente.

Equidad: Equilibrio entre los deberes y los derechos de cada uno de los miembros de la organización.

10.1.4. Análisis de la variable Valores Corporativos:

Análisis situacional: como resultado de la aplicación de la matriz MMGO, se obtuvo que la variable Valores corporativos obtuvo un 22,92%, ubicándose en el estadio 1, para ello se tuvo en cuenta la promulgación de valores (se promueven de manera informal entre sus colaboradores), valores como instrumento gerencial (la dirección se preocupa más por las habilidades que por los

valores). Gerencia por valores (se consideran los valores de manera informal). Sistema de información para valores (no se han definido sistemas de información para valores).

Problemas: los miembros de la organización entienden los valores corporativos, como los valores propios de cada persona, de cada empleado, mas no como los elementos propios de la empresa que la hacen única dentro de los demás sectores. Los gerentes no entienden la importancia que tiene para la consecución de metas y objetivos el conocer y practicar cada uno de los valores corporativos de la empresa. Los valores corporativos son igualmente los principios lo que finalmente hace diferente la empresa y hace que sus empleados generen sentido de pertenencia.

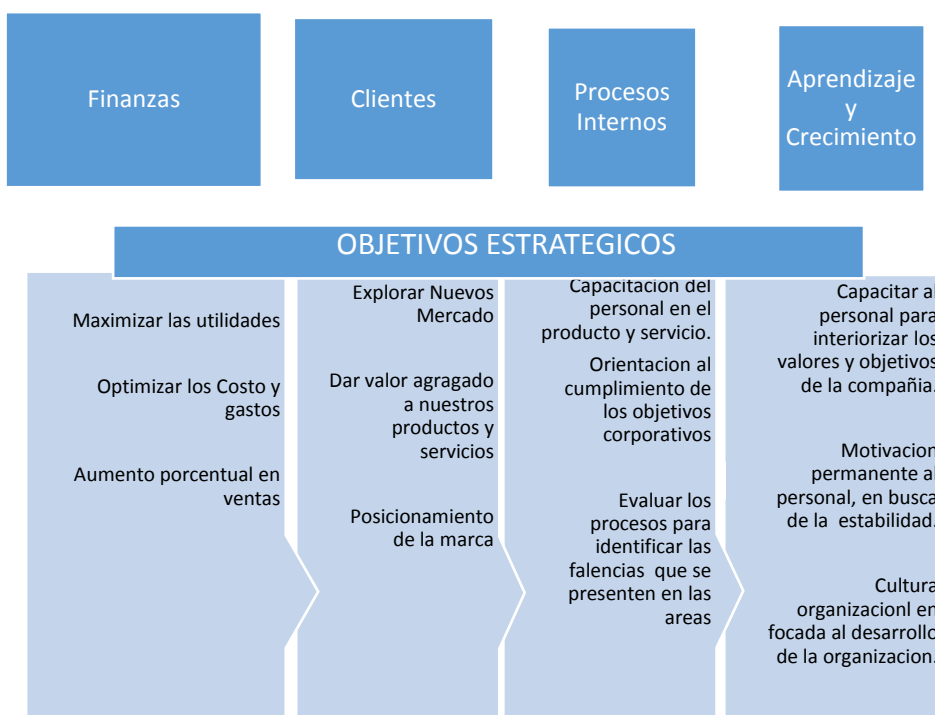
Análisis de la variable Principios de Planeación:

Análisis situacional: como resultado de la aplicación de la matriz MMGO, se obtuvo que la variable Principios de Planeación obtuvo un 25%, ubicándose en el estadio 1, para ello se tuvo en cuenta la planeación y formulación de escenarios (la gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.), personal para planeación (tienen personas capacitadas en planeación.). Sistema de información para el manejo de la planeación (tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.

Problemas: Planear es el primer paso antes de diseñar los objetivos, misión y visión. En la empresa se ven reflejados tres problemas latentes, el primero es que la gerencia está concentrada en el control de procesos de planeación, mas no en el estudio o análisis de los comportamientos fluctuantes del mercado, organización y control de las actividades de cada miembro de la organización. En segundo punto, no cuentan con personas especializadas en el tema de la

planeación y finalmente no cuentan por lo tanto con estadísticas del funcionamiento de la empresa.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS



Fuente: Propia

Ilustración 03

De acuerdo con la gráfica anterior se propone en este los objetivos a seguir, para lo cual se proponen las metas y planes de acción para el logro de los objetivos planteados.

A continuación encontramos los posibles planteamientos de acuerdo al estado inicial resultante y como se debe manejar con el Balance Scorecard.

	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	ACCIONES	RESPONSABLES
FINANZAS	Maximizar utilidades	Busca de nuevos clientes	Participacion en ferias para la exhibicion de los productos y servicios, donde se detallan la informacion de los clientes	Gerente General
	Optimizar costos y gastos	Utilizar presupuestos para cada proyecto	Revisión de los costos por proveedores en cuanto a las compras de materiales y demas para proyectos	Gerente General y Gerente Proyectos
	Aumento porcentual en ventas	Establecer metas mensuales de Ventas	Contratacion de un nuevo personal para el area de ventas	Gerente General
CLIENTES	Explorar Nuevos mercados	Realizar alianzas estrategicas con miras a nuevos mercados	Hacer alianzas con compañías del sector donde se unifiquen el cumplimiento de las necesidades de los clientes	Gerente Mercadeo
	Dar valor agregado a los productos y servicios	Contar con una persona que atienda las necesidades de los clientes	Contratar a un personal que maneje el call center, atendiendo las necesidades de los clientes	Gerente General
	Posicionamiento de la marca	Generar recordacion de la marca al interior de las personas	Entregar material publicitario que genere recordacion de la marca	Gerente Mercadeo
PROCESOS INTERNOS	Capacitacion al personal en el producto y servicio	Realizar capacitaciones al personal, otorgando el conocimiento adecuado a los objetivos de la organización.	El area de recursos humanos contara con la informacion adecuada de la organización, para entrenar al personal que ingresa, ya sea directo o por temporal	Gerente General y RRH
	Orientar al personal en el cumplimiento de los objetivos	El personal que ingrese nuevo a la organización, debe conocer quien es la compañía y hacia donde quiere llegar.	Se realizaran encuestas sobre los entrenamientos que se llevan a cabo al iniciar con la compañía, para realizar refuerzos	Gerente General y RRH
	Evaluar los procesos para identificar falencias que se	Realizar encuestas a los empleados para identificar posibles errores en los	Se identificaran cuales son las posibles falencia que tienen los trabajadores con los procesos internos.	Gerente General y RRH
APRENDIZAJE ENTRENAMIENTO	Capacitacion al personal para interiorizar los objetivos	Realizar capacitaciones al personal, otorgando el conocimiento adecuado a	El area de recursos humanos contara con la informacion adecuada de la organización, para entrenar al personal que	Gerente General y RRH
	Orientar al personal en el cumplimiento de los objetivos de la compañía	Capacitar al personal desde el inicio de las actividades	Evaluar todo el tiempo al personal de tal forma que interioricen cuales son los objetivos corporativos	Gerente General y RRH
	Motivacion permanente al personal, en busca de la estabilidad	Otorgar bonos, regalos, realizar salidas pedagogicas.	Realizar diferentes actividades encaminadas a la estabilidad del trabajador con su familia y su entorno laboral	Gerente General y RRH

Fuente: Propia

En la siguiente grafica muestra como se interrelacionan las diferentes perspectivas orientadas a los aspectos relevantes de la organización y su posible afectación, planes de acción encaminados siempre al mejoramiento de las áreas que genere traumatismo.

COMPOSICION DE LA ORGANIZACION



Fuente: Propia

Ilustración 04

El entorno financiero lo que se busca es el mejoramiento de esta área otorgando a los accionista el incremento las utilidades, incremento de las ventas mes a mes y obteniendo una disminución de los costos y gastos de la organización.

Los objetivos que se proponen van direccionados con el cumplimiento de la visión y misión presentada. Para maximizar el valor de la compañía es necesario expandirse en el mercado para

ampliar su segmento de mercado, esto abrirá nuevos clientes y direccionamiento de mayor utilidad.

En la perspectiva de clientes se visualiza la importancia por la cual existe la organización, los clientes que cuenta ELTEK COLOMBIA S.A.S., son muy representativos en el mercado y muy reconocidos como lo son CLARO, TELEFONICA, AVANTEL, ATC, estos clientes lo que buscan con sus productos y servicios es que les garanticen un producto de calidad, el cual se puede expandir en el mercado con su voz a voz.

Como se observa en el transcurrir del tiempo la satisfacción de un cliente puede conllevar a las organizaciones al éxito, por esta razón en los objetivos se propone un personal que atienda a los clientes con sus requerimientos.

En el entorno de los procesos internos lo más importante es que la compañía trabaje en un mismo sistema el cual internamente se entienda lo que se quiere llevar a cabo, ya que está en juego los clientes, consumidores, proveedores.

Por esta razón se debe realizar las evaluaciones correspondientes a cada área para conocer las necesidades o cuales son las dificultades que se presentan más continua y cuáles son los cuellos de botella que se presentan para evitar los desperdicios en tiempos, costos, gastos y reprocesos en la operación, adicionalmente tener muy presente que una situación de estas acarreará dificultades con los clientes.

El estar realizando evaluaciones en los procesos evitara las posibles causas de demoras en las instalaciones y/o entregas de los productos.

En el último encontraran alta relevancia sobre los trabajadores los cuales se deben tener como mayor importancia en la organización , ya que este es el éxito para para área entre mayor sea la capacidad de conocimiento sobre sus funciones así mismo será el resultado positivo ante la compañía. Por lo anterior se propone en los objetivos fortalecimiento a la cultura organizacional donde sean los valores y objetivos las directrices de día a día.

A los trabajadores se les debe generar grados de liderazgo, trabajo en equipo con óptimos resultados, trabajar sobre las metas que se establecen para poder ser eficientes en cada labor asignada.

De acuerdo a la ilustración No. 4, EL BSC une los procesos de la organización para obtener la perspectiva exterior, es decir son los clientes para poder conocer cuál es el concepto de ellos frente a la organización, como lo indican los autores Norton y Kaplan, BSC es una herramienta gerencial la cual centraliza las estrategias de la organización, para poder re direccionar y estructurar las áreas críticas de la compañía, para lo cual se establecen características específicas a donde se debe dirigir el plan de mejoramiento.

La perspectiva financiera contribuye al mejoramiento de la misma, para obtener el conocimiento de la inversión que se necesita para la operación, realizando un adecuado uso de los costos y minimizando los gastos de la compañía.

Estos objetivos se plantean para dirigir la organización hacia una nueva misión, visión, objetivos y valores corporativos

El objetivo es liderar el camino en tecnología de energía y ser una fuerza impulsora en la industria de las telecomunicaciones”, ésta no cumple a satisfacción con las grandes expectativas de la empresa y no se ajusta a los grandes cambios que se han presentado tanto a nivel interno

como externo. Es por esto que se van a presentar a consideración tres alternativas de visión que donde se refleje hacia dónde quiere dirigirse la organización, por este medio permita la articulación de los objetivos y estrategias que se expresan por este documento. Finalmente estas propuestas permitirán a los directivos de la organización establecer mecanismos de mejora y aplicación en el direccionamiento estratégico y tomar correctivos de las áreas que se encontraron críticas, con el fin de ajustar el cumplimiento de los objetivos propuestos por ellos para con la organización.

10.1.5. Análisis de la variable Estrategias:

Análisis situacional: luego de realizada la aplicación de la matriz MMGO, se obtuvo como resultado que la variable Estrategia obtuvo un 36,1%, ubicándose en el estadio 2, para ello se tuvo en cuenta la evaluación de estrategias (las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.), estrategias de integración con stakeholders (las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.). Sistemas de indicadores para medir estrategias (las estrategias han generado estándares de desempeño). Sistemas de información gerencial (considera que el SIG es consistente con las estrategias).

Problemas: Aunque se encuentra ubicado en el estadio 2, no supera el 50%, por ello se identifican problemas como que no hay interacción entre la planeación, la tecnología y los procesos y procedimientos. Por lo tanto se realizan actividades independientemente, sin tener en cuenta agentes externos e internos que puedan afectar la productividad, la eficiencia y la eficacia en la empresa.

10.1.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Cuando se habla de posicionamiento, se refieren a los clientes exigentes cuyo interés no es ser abordado con mucha publicidad por mensajes de texto, si no obtener los beneficios y cualidades de los productos y servicios que se requieren.

Se aclara que no se necesita de los excesos de información, se necesita de la información clara y objetiva de la cual ofrezca ofertas reales que superen las expectativas de las necesidades en los productos o servicios que requiere el cliente.

En la actualidad las empresas llenan de publicidad a los clientes abusando así de las campañas publicitarias y haciendo uso abusivo de la televisión, radio, redes sociales saturando la información de los productos y servicios que ofrecen las compañías pero si nos damos cuenta la publicidad tanto disminuye como aumentan las compras que realizan nuestros clientes.

A continuación nombramos las siguientes estrategias de posicionamiento.

PENETRACIÓN EN LA MENTE DE LOS CLIENTES

Para lograr la posición de un producto o servicio en la mente de los clientes se debe conocer a la competencia, esto con el fin que cuando se realice el posicionamiento de la marca no se tenga ninguna similitud con la misma para evitar posibles confusiones y pérdidas en el mercado.

PRECIO Y CALIDAD

Esta estrategia es muy buena a la hora de posicionar la organización, ya que los productos y servicios se entregan son de calidad, el costo de manejar un buen precio logrando que los

materiales sean de calidad para que así no se tenga que sacrificar una de las partes y perder mercado.

COMPETIDOR

Se propone cuando la organización logra quitar mercado a su competencia, este es utilizado generalmente por la compañía que si bien no son la numero uno del mercado logra contrarrestar los clientes disminuyendo la participación del mercado.

POSICIONAR COMO LIDER

La característica primordial para asegurar una posición de liderazgo en los clientes y en el mercado, es penetrar primero en la mente del consumidor pues así se puede ser una empresa líder e incrementar la participación del mercado.

QUIEN ES LA COMPETENCIA

Las organizaciones realizan las investigaciones en el mercado de las compañías para saber contra quien compiten, cuales son las estrategias de esa organización y cuáles son los movimientos que realizara, que ofrecen y cuánto cobran, así superar las debilidades que se tienen.

11. CONCLUSIONES

En consideración a lo anterior se presenta a la organización la propuesta de mejoramiento con el ánimo de que sea aplicada a ELTEK COLOMBIA S.A.S. la cual contiene la misión, visión, valores y objetivos corporativos para adaptar al clima organizacional, esto se debe interiorizar a medida de la aplicación y su fuerte orientación es la participación de la gerencia general y todos los miembros de la compañía.

La dirección estratégica de la compañía presenta una dificultad a priori, ya que sus accionistas se enfocan en la consecución de ventas de los productos, pero no direccionan la planificación estratégica de la compañía para poder mantener el sostenimiento y crecimiento de la misma.

Por medio de la aplicación de la matriz MMGO se obtiene el estado real de la organización, realizando evaluación de cada una de las áreas fundamentales de la compañía.

Una vez realizado el diagnóstico y sus áreas críticas, se espera lograr que la organización logre implementar estas recomendaciones para adaptar en su plan de mejoramiento y así poder incrementar la participación de ella en su segmento de las telecomunicaciones.

Se muestra cómo se puede implementar la herramienta Balance Scorecard, para dar el mejoramiento de las áreas críticas donde se necesita una planeación estratégica fuerte, con el fin de obtener más utilidades. Con el BSC se logra implementar la Misión y la Visión de ELTEK COLOMBIA S.A.S., encaminada al posicionamiento de la organización.

Con la aplicación de la matriz MMGO se identificaron las áreas con menor puntaje para implementar planes de mejora de las mismas.

A través del este proyecto se busca un posicionamiento potencial para una administración eficiente de una organización, como se puede observar en muchas empresas las cuales buscan siempre una herramienta que les facilite una planeación estratégica, el cual permite mejorar y perfeccionar el desempeño con la agrupación de los objetivos estratégicos, de acuerdo a las cuatro (4) perspectivas que deben ser consideradas al interior de las organizaciones y hoy es una estrategia para aplicar a la organización, Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento, ya que estos son los temas fundamentales para poder fijar metas orientadas al posicionamiento y reconocimiento de las compañías, teniendo en cuenta la medición de los indicadores estratégicos.

El plan de mejoramiento propuesto, pretende ser más que una alternativa de solución para los problemas que se encontraron una vez aplicada la matriz en cada área, adicionalmente pretende ser una herramienta las necesidades de los clientes y generando valor agregado a los productos y servicios que se ofrece, esto con el fin de tener un control de la organización y así mismo tener la posibilidad de tomar decisiones con el ánimo de posicionarse en un segmento de mercado.

Por último la empresa tendrá la posibilidad de ser líder en el sector de las telecomunicaciones, de acuerdo a los esfuerzos en la implementación de su plan estratégico cambiando la mentalidad de las personas que participan en el proceso interno acompañado por el compromiso de estos en el cumplimiento de las estrategias planteadas, el éxito de una organización se logra cuando internamente sus directivos saben que quieren y para donde van, logrando que los trabajadores vayan en la misma línea, garantizando un trabajo en equipo eficiente y eficaz siempre encaminados en satisfacer las necesidades de los clientes y generando valor agregado que deje su buen nombre por encima de la competencia y obteniendo las utilidades por encima del promedio.

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado a la organización se presenta una propuesta de misión y visión que las cuales se ajustaran de acuerdo a las necesidades reales de la empresa. Es necesario que los miembros de la organización realicen la incorporación de éstas estrategias al interior del recurso humano, así mismo se plantea difundir los valores corporativos que son la esencia fundamental de las compañías logrando ser un himno representativo tanto interno como externo, es necesario hacer partícipes a sus empleados de la construcción e implementación de los mismos. Igualmente se hace necesario que los valores corporativos estén directamente relacionados con la misión y la visión de acuerdo a la propuesta que se genera para la organización, pero no menos importante es poner en práctica estos conocimientos.

Empezar a plantear dentro de la organización la importancia de generar sistemas de control y reducción de riesgos. Incentivar y motivar a los miembros de la compañía a sus administrativos a cumplir las metas y objetivos propuestos. La planeación debe ser flexible y coherente con las expectativas de que se planteen, sea en el corto, mediano o largo plazo y sobre todo muy cercanos a la realidad económica de la misma.

Evaluar constantemente las estrategias planteadas, teniendo en cuenta la interacción del mercado, las fluctuaciones y los constantes cambios que se presentan para ir ajustándolo a los requerimientos de los clientes. Realizar la aplicación de estrategias que permitan la interacción entre clientes-proveedores-empleados. Ejecutar planes y estrategias que sean medibles y que permitan evaluar la efectividad de las actividades diarias de la organización.

El planteamiento para la aplicación de la herramienta gerencia BSC, es una fuente principal para poder determinar cómo se lograra un eficaz proceso de adaptación al direccionamiento estratégico que mostramos en este capítulo. Pues a través de los años esta herramienta la han utilizado las grandes, medianas y pequeñas compañías para lograr los fines de la creación y permanencia de las organizaciones.

Genera relevancia el tema de realizar procesos que generen mediciones o indicadores, para conocer en que las organizaciones son fuertes y cuáles son los cuellos presentados, si bien se dice que lo que no se mide es imposible de controlar, por tal motivo la recomendación para la compañía ELTEK COLOMBIA es que lleven a cabo esta propuesta la cual genera expectativas de mejoras dentro de la organización.

Bibliografía Consultada

- Alrair Consultores, s. (2005). *Itson*. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones>
- ARDILA, J. L. (2011). *Modelo de Direccionamiento Estratégico para PyMES*. BOGOTÁ D.C., BOGOTÁ D.C., COLOMBIA.
- Correa, F. (2009). *Administración*. Argentina: El Cid Editor\apuntes.
- Finanzas. (2001). *Analisis y estrategia financiera*. Bogotá: ESADE.
- García-Pantigozo. (s.f.). *Auditorías de la calidad en la Norma Iso 9000:2000*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf
- GOMEZ, E. P. (13 de MAYO de 2012). *ASOPYMES*. Obtenido de <http://asopymescolombia.org/blog/la-importancia-de-las-pymes/>
- Ibarra, D. J. (1783). *Diccionario de la lengua castellana*. España: Real Academia Española (Madrid).
- Jiménez Ramírez, M. H. (2009). *Modelo de competitividad empresarial* . En M. H. Jiménez Ramírez, *Modelo de competitividad empresarial* .
- Morillo, M. (2005). *Analisis de la Cadena de Valor industrial y de la Cadena de Valor agregado para pequeñas y medianas industrias*. Red actualidad Contable Faces.
- Suaza. (s.f.). *huila.gov.co*. Obtenido de http://www.suaza-huila.gov.co/apc-aa-files/39363736663163346365623733316164/PLAN_DESARROLLO_SUAZA.pdf
- Uribe, R. P. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá.
- URIBE, R. P. (2009). *MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES: EL CONCEPTO*. Obtenido de <http://www.academia.edu/>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal1.jsp?i=4125>