

FECHA:	21 de Mayo de 2014
Título del Trabajo (en mayúsculas) :	ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA MEJORAR LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD: ¿CÓMO AGREGO VALOR?
Eje temático del Congreso al que pertenece:	Desarrollo de carácter estratégico en Recursos Humanos, con la finalidad de elevar la competitividad de la empresa, el clima laboral o el crecimiento de los talentos
Profesión, nombre/s y apellido/s del/los autor/es. Ej.: (Dr. C.P. Ariel Pereira)	Mgtr. Ing. Julia del Valle AVILA
Domicilio particular y/o laboral:	Calle Luna y Cárdenas 30 49- Córdoba- Argentina
Teléfono particular, laboral y/o celular:	+5403514894462
Dirección de correo electrónico:	Julia__avila2@hotmail.com
CV resumido: mencionar hasta 5 (cinco) actuaciones profesionales más relevantes por autor	<p>CV AVILA, JULIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Magister en Ingeniería en Calidad y Auditora Líder de Calidad ISO 9001:2008 2. Docente de Postgrado en Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), UEES (Ecuador) 3. Docente de la Carrera de Ingeniería Industrial en la UNC (Gestión de Empresas, Gestión de la Calidad y auditorías de la Calidad). 4. Directora del Centro de Vinculación CEMECOR de la Universidad Nacional de Córdoba. Investigadora avalada por organismos provinciales y nacionales. Consultora de empresas a través del Ministerio de Industria de la Prov. de Córdoba y en el ejercicio privado de la profesión. 5.. Ganadora Premio al Mejor Trabajo Académico XXIII Congreso SLADE (2010). Ponente, evaluadora y moderadora en varios

congresos nacionales e internacionales.

6. Auditora Líder IRCA. ISO 9001:2008

7. Desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad y capacitación para PAUNY S.A. , HYDROM S.A., DENSO MANUFACUTRING, DATTA HNOS., entre otros.

Título del Trabajo:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA MEJORAR LA CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD: ¿CÓMO AGREGO VALOR?

Autora

Mgtr. JULIA DEL VALLE AVILA

Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales

Universidad Nacional de Córdoba

Av. Vélez Sársfield 1601, Ciudad de Córdoba

ARGENTINA

Julia_avila2@hotmail.com

RESUMEN

Este trabajo es un estudio de caso de una empresa industrial de producción manufacturera y de servicio, relacionados a productos tecnológicos, que a partir de las herramientas de análisis estratégico y de gestión del cambio, diagnostica su nivel de calidad en producción y servicios, su nivel de competitividad y capacidad de agregar valor.

Se identifica el gap estratégico y se proponen metodologías para superarlo en busca de la mejora de la competitividad, calidad y capacidad de agregar valor.

Se revisarán sus procesos, estructura y cultura organizacional, para proponer intervenciones a partir del desarrollo de las competencias de su Capital Humano y nuevos modelos de gestión superadores.

Palabras clave: análisis estratégico, gestión del cambio, competencias.

ABSTRACT

This work is a study of case of an industrial business of manufacturer production and service, related to technological products, thereupon the tools of the strategical analysis and the change management, diagnoses its level in quality in production and services, its level of competitiveness and ability to incorporate value.

The strategical gap is identified and methodologies are proposed to increase it in the search of competitiveness improve, quality and ability to add value.

Processes, structure and organizational culture are revised in order to propose interventions starting from the development of its Human Capital and new advanced models of management.

Key words: strategical analysis, change management and capability

1 INTRODUCCIÓN

“El ascensor es uno de los transportes más masivos que existen, transporta miles de personas cada minuto”.

Apoyando esta afirmación, todas las ciudades y centro urbanos con determinadas características concentración habitacional y nivel de desarrollo socioeconómico, cuentan con un gran parque de ascensores, que genera un negocio de muy importante escala, donde se conjuga el producto y el servicio. Tan o mas importante que la comodidad, la estética y la tecnología del producto, es la seguridad y fiabilidad del mismo en servicio.

La importancia de este medio de elevación fue reconocida por el municipio cordobés en el año 1996 (Ciudad de Córdoba, Argentina) con la reglamentación de la primera ordenanza en el tema. Su última actualización se sancionó en el 2005, obligando a todos los edificios de la ciudad a actualizar los ascensores antiguos, principalmente por cuestiones de seguridad. Con la ordenanza 10.950/05 de la Conservación y Adecuación de los medios de circulación mecánica estacionaria, los consorcios, empresas, conservadoras –empresas de mantenimiento- e ingenieros quedaron obligados a cumplimentar determinadas etapas para la actualización de los elevadores existentes, a profundizar los controles de entrega del producto y a realizar determinados controles con frecuencia mensual para asegurar que se cumplen y mantienen los requisitos de funcionamiento bajo estrictas medidas de seguridad.

La venta e instalación de este tipo de producto (ascensor) se desarrolla a la par de la construcción en altura, rubro productivo que tiene sus altas y bajas, según la situación del mercado, demanda del sector inmobiliario, tasas de interés bancarias, tendencias demográficas y regulaciones locales en ese sentido, etc.

Debido a esta nueva ordenanza, las empresas que vendían, instalaban y mantenían ascensores (para asegurar su buen funcionamiento) en base a un acuerdo privado

clientes/ proveedor, ahora debían agregar un nuevo servicio, a través de una nueva función: el Representante Técnico, un profesional de la ingeniería que debía auditar el estado de los dispositivos de SEGURIDAD del equipo elevador.

La responsabilidad de que un ascensor se encuentre en regla es compartida entre tres sujetos, el propietario del ascensor, la empresa conservadora y el Representante Técnico, todos abajo la órbita del control del Gobierno Municipal. De esta manera el “negocio de los ascensores”, comienza estar dentro el Campo Reglamentario en lo referente a Calidad y Normas de Seguridad de Servicio. Este trabajo enfocará la problemática de una empresa de producción y servicio, líder en la Ciudad de Córdoba y ciudades de influencia, en el mercado del transporte vertical, de personas y vehículos.

2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

La empresa ASCENDER SRL, nombre ficticio con que denominaré a la empresa mencionada en la Introducción, se define como una empresa dedicada a la fabricación, instalación y mantenimiento de ascensores. Comenzó sus actividades a principio del año 1980 y desde ese momento ha tenido un crecimiento permanente.

Sostienen que su objetivo es “ofrecer la máxima calidad y fiabilidad en nuestros productos y garantizar eficiencia en nuestra asistencia”.

Agregan: “nuestra misión es incrementar continuamente las prestaciones de nuestro producto, dar soluciones simples a problemas complejos, y resolver lo especial en forma normal”.

Cuentan con un gran grupo de profesionales idóneos que trabajan continuamente en las áreas de ventas y comercialización. Trabajan bajo el criterio de que la seguridad es fundamental en todo tipo de transporte, mas aún el vertical y la tecnología actual contempla estos factores principalmente y los sistemas deben ser revisados periódicamente para mantener un elevado coeficiente de seguridad. Para ello, la empresa pone a disposición de sus clientes completos planes de mantenimiento adecuados a cada equipo y a cada necesidad.

Entre sus clientes cuenta a los gobiernos provincial y municipal, grandes emprendedores urbanísticos, empresas de servicios nacionales y globales, universidades y empresas de todos los rubros.

La empresa brinda:

1. Asesoramiento: en equipos nuevos, sobre distintas maniobras posibles, potencia de motores, distintos equipos a utilizar, dimensiones sala de maquinas y habitáculo del equipo, etc.
2. Diseño, sobre cabinas, especiales, convencionales, panorámicas, semi circulares, para la intemperie, etc.
3. Programación de funciones y prestaciones en tableros de comando
4. Fabricación de ascensores mecánicos, hidráulicos, montacarga de vehículos, portones, etc.
5. Modernización de equipos, reciclamos viejas instalaciones

6. Instalación, como complemento de la fabricación, la instalación en obra del equipo, verificando su correcto funcionamiento.
7. Mantenimiento preventivo de frecuencia mensual, atención de reclamos y guardia las 24 hs de los 365 del año. Con personal muy experimentado y con la disponibilidad de toda la infraestructura y equipo necesario.
8. Servicio de Verificación Técnica: control reglamentario de los equipos, en aspectos que hacen a la seguridad, dispuesto por normativa 10950/05, de frecuencia mensual realizado con ingenieros competentes en la materia, habilitados con matricula profesional

Si bien esta organización tiene el liderazgo del mercado en su rubro y ha crecido desde sus inicios, en la actualidad identifica falencias en el desarrollo de sus operaciones, que se manifiestan como demoras en atender reclamos, repetición de trabajos y costos ocultos (costos de la No Calidad), que disminuyen la eficiencia de la empresa, que busca mejorar su competitividad y desempeño general.

2.1 Objetivo del Trabajo

Realizar un análisis estratégico de la empresa para diagnosticar su nivel de calidad en producción y servicios, su nivel de competitividad y capacidad de agregar valor

Definir líneas estratégicas para incrementar la eficiencia, superar los problemas operativos y mejorar la satisfacción del cliente.

3 REVISIÓN LITERARIA

El marco teórico aplicado a este trabajo en lo referente a conceptos y métodos de gestión organizacional proviene de distintos autores, que abordan temas como estructura y procesos de la organización, herramientas de análisis y diagnóstico de la empresa, y gestión de la calidad entre otros. Seguidamente, se destacan algunos de ellos, pero la mayoría serán citados oportunamente, cuando se aborde el tema específico y sus aportes al respecto.

Para la elaboración de los conceptos de Misión, Visión y evaluación del desempeño de la empresa (FODA) me basé en publicaciones del grupo consultor SOLUZIONA Calidad y Medio Ambiente (2001) de Barcelona, España.

Para analizar la estructura y los procesos de gestión de la empresa, se utiliza el enfoque de Henry Mintzberg (1984) quien elaboró una síntesis de una vastísima literatura basada en investigación empírica, que describe lo que realmente hacen las organizaciones.

Los aspectos de gestión administrativa de la empresa se abordaron desde la óptica de Michael Porter (2004), entre otros, que proponen modernas herramientas de gestión, sistemas de control y guías para el desarrollo de estrategias competitivas.

La cultura organizacional, se analiza desde el punto de vista que aportan autores como Salvador García y Shimon Dolan (2003) que estudiaron cómo identificar las variables que impactan en el comportamiento, formas de relación e influencia de las personas dentro de las organizaciones, las tendencias actuales del entorno, modelos teóricos que explican el comportamiento organizacional, la apropiación de conceptos

que le otorgan identidad y modelos que subyacen en los procesos de innovación organizacional.

La cultura de una empresa o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual. En parte es heredada y en parte es la resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas que la empresa debe enfrentar y superar a lo largo del tiempo en busca de su crecimiento y permanencia en el mercado.

Según uno de los psicólogos organizacionales más respetados, Edgar H Shein (1988) la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

- a) Nivel observable o explícito.
- b) Nivel nuclear o implícito.

Nivel observable o explícito

Este está a su vez compuesto por dos niveles:

El nivel de **lo que hace la empresa**: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etc.

El nivel más superficial de **lo que la empresa aparenta**: imagen externa, logotipos, edificios, etc.

Nivel nuclear o implícito

Está constituido por creencias o supuestos básicos y valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son el fundamento para dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos y para la generación de compromisos, más allá del interés individual inmediato.

En el gráfico que sigue, se representa a la empresa como una entidad que ofrece una imagen externa que explicita hacia fuera, lo que la empresa quiere mostrar y cómo quiere ser vista por los demás.

Dentro de la empresa a su vez, se muestran dos niveles, lo que se hace: procedimientos; y los que se piensa en realidad, basado en las creencias y valores. Estas creencias y valores se ubican en un nivel implícito, que solo es percibido desde adentro, pero la comparación y contrastación de lo que ofrecen las dos perspectivas, implícitas (interna) y explícita (externa) brinda la posibilidad del aprendizaje a partir de la percepción de las diferencias que se expresan.

Estos conceptos aplicados a nuestra empresa, se plantean en el siguiente gráfico:



A esto podemos complementarlo diciendo que:

La cultura imperante de la empresa es sólida, comparten valores y aun mantienen un contacto directo entre y con los dueños, que fortalece los modos de vinculación interpersonal pretendidos, según una cultura que prioriza las relaciones familiares sólidas.

La integración entre sectores es muy informal (cara a cara), lo que dificulta la corrección de desvíos

Se trabaja enfocados a sectores o áreas, no a procesos. A pesar del buen clima, las personas de cada sector, no trabajan bajo un sistema que aliente a la interacción inter-áreas permanente, por lo tanto, no se favorece un pensamiento sistémico, ni que se resuelvan problemas o se tomen decisiones mirando toda la empresa.

No hay un estructura formalizada (funciones, autoridad, delegación) y perfiles de puestos que definan lo anterior, mas la formación y conocimientos necesarios.

Mandos medios de supervisión muy motivados, gran sentido de pertenencia y con poca formación en conducción de personas.

Son personas de acción. Tienden a pasar a lo que hay que hacer y el “como” lo resuelven sobre la marcha. Mas orientados al hacer y producir, que al pensar acerca de ello.

4 MARCO METODOLÓGICO

Diseño metodológico del estudio

Para el desarrollo de este trabajo se escogió como diseño metodológico el estudio de campo. Los datos de interés para el mismo, se recogieron en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de la autora.

Estos datos son de tipo primario, es decir, datos de primera mano, extraídos de sus fuentes originales, sin intermediaciones de ninguna naturaleza, mediante entrevistas semiestructuradas, revisión documental, observación de prácticas de trabajo, etc.

El innegable valor del estudio de campo reside en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, haciendo posible su revisión o modificación teniendo en cuenta la dinámica cambiante de las organizaciones y del contexto .

No obstante los diseños de campo presentan la clara limitación de su reducido alcance por razones de tiempo, restricciones espaciales y de recursos, y quedan reducidas a un sector mas pequeño de la realidad, aunque éste se aborda con mayor precisión y seguridad.

Dentro del estudio de campo, se abordó el trabajo, como un estudio de caso, ya que es un estudio profundizado y exhaustivo del objeto de investigación, lo que permitió tener un conocimiento amplio y detallado del mismo, imposible de alcanzar mediante otro tipo de diseño.

El tema de estudio es una situación real, inscripta en un marco espacial (Ciudad de Córdoba y zona de influencia : gran Córdoba (con dos millones de habitantes) y temporal (2012 a 2014) donde ha variado mucho el contexto económico y la tendencia del mercado local y nacional. También será abordado por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista en profundidad y otros que generan datos descriptivos, lo que Max Weber (1968) denomina *verstehen*, esto es, la comprensión a un nivel personal y/o grupal, de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente

4 ANÁLISIS DE DATOS y RESULTADOS

Se definieron los conceptos de Misión y Visión:

MISIÓN

- Ser una empresa líder, que entrega productos y servicios tecnológicos, seguros, confortables y confiables. Brindando soluciones a las necesidades de transporte vertical, del sector de la construcción y consorcios edilicios.
- Lograr la rentabilidad adecuada del negocio, bajo principios de calidad, honestidad, y valorizar a nuestro personal.

VISIÓN

- Consolidar nuestro liderazgo y presencia de la marca BOGAMAC, con proyección nacional, actualizando nuestra tecnología, con productos y servicio cada vez más competitivos, con equipos eficientes, enfocados a los objetivos que permitan maximizar la rentabilidad de la Empresa y diferenciarnos por la calidad de productos y nivel de ventas.
- Ser reconocidos por desarrollar las mejores prácticas productivas con diseños de punta.

Describiendo y valorando la situación del contexto y de la empresa en junio del año 2012, se puede decir lo siguiente:

ZOLUCIONA, Calidad y Medio Ambiente. 2001. La Norma ISO 9001 del 2000: Resumen para Directivos. Gestión 2000. Barcelona, España.

ENTORNO GLOBAL

Variables macroeconómicas

- La relación peso dólar es fundamental para toda la economía de nuestro país. En este caso un valor alto del dólar y debido a la depreciación de nuestra moneda, con un salto abrupto en enero del 2014, el mercado interno redijo su actividad de manera muy marcada, disminuyendo los volúmenes de producción de todos los sectores (alimentos, automotrices, construcción, servicios, etc.) debido a una sustancial disminución en las ventas en general. Con un pronóstico negativo para las actividades, que solo puede ser no revertido, pero si mitigado por la obra pública.
- Cuando se inició este trabajo (2012) las condiciones generales y del sector de la construcción en particular (clientes de la empresa) era muy buena y se presumía que esta tendencia se mantendría durante el 2013, donde ya comenzaron a sentirse los inicios de la crisis actual.

Variables sociales de la zona

- La zona de radicación de la empresa, como se dijo Ciudad de Córdoba y ciudades cercanas (zona de influencia), lo que se denomina el Gran Córdoba con 3 millones de habitantes, a la que se suma actividad la industrial. La zona es pujante, con tendencia al crecimiento demográfico, encarecimiento del uso del suelo y con ciudades que son importantes polos productivos. El uso residencial del suelo es muy importante porque Córdoba es un polo cultural y de servicios (universidades, hospitales escuelas, etc.)

Variables tecnológicas

- La disponibilidad en cuanto tecnologías, que ofrece el contexto geográfico definido, es muy adecuado y no ofrece limitantes al desarrollo del negocio.
- Las variables tecnológicas mas representativas del sector son el diseño/confort, la potencia, adaptabilidad y la confiabilidad del producto en servicio. Estas variables muestran una tendencia evolutiva, porque todas las marcas realizan esfuerzos en ese sentido y los clientes están informándose y actualizándose permanentemente.

Variables político legales

Las políticas y reglamentaciones vigentes, sobre todo las orientadas a la seguridad y a la modernización de los equipos son beneficiosas para la empresa y para el rubro en general, ya que son una oportunidad de negocio. La aplicación de Normas de Calidad es voluntaria en este tipo de producto (ascensores) y su adopción está impuesta por el mercado.

La ORDENANZA 10.950/05: “CONSERVACIÓN Y ADECUACIÓN A LA SEGURIDAD, HIGIENE, Y CONFORT DE LOS MEDIOS DE CIRCULACIÓN MECÁNICA ESTACIONARIA”

- *Dispone con carácter obligatorio, que el Propietario o Responsable Legal deberá disponer de un servicio de Mantenimiento y asistencia Técnica que actuará como Conservador de las Instalaciones, debiendo este último estar inscripto en el Registro de Conservadores instrumentado a tal fin por la Autoridad de Aplicación Municipal y la modernización de los equipos existentes a fin de que todos cumplan con las exigencias en materia de seguridad.*

FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Rivalidad general del sector

- La empresa es líder en el sector con mas de 1400 equipos instalados (55%), sobre un total de aproximadamente de 2500 (registrados legalmente en la Municipalidad), donde una segunda empresa local tiene el 45% del mercado y el resto se distribuye entre empresas de menor escala y capacidad técnica y operativa. La competencia no es muy agresiva, con sectores y contactos comerciales definidos y fidelizados. Las grandes marcas internacionales no tiene una participación importante debido a la dificultad de contar con prestadores de mantenimiento local. Es decir, el mercado es un oligopolio con dos líderes destacados y luego un grupo de pequeñas empresas que mas que fabricar se dedican al servicio de mantenimiento ofreciendo precios comparativamente muy bajos basados en su poca capacidad de infraestructura y equipamiento.

Amenaza de nuevos competidores

- Cómo nuevos competidores solo pueden considerarse a la competencia nacional instaladas en la Ciudad de Buenos Aires, pero que se apunta mas al mercado regional externo que al interno.

Amenazas de productos sustitutos

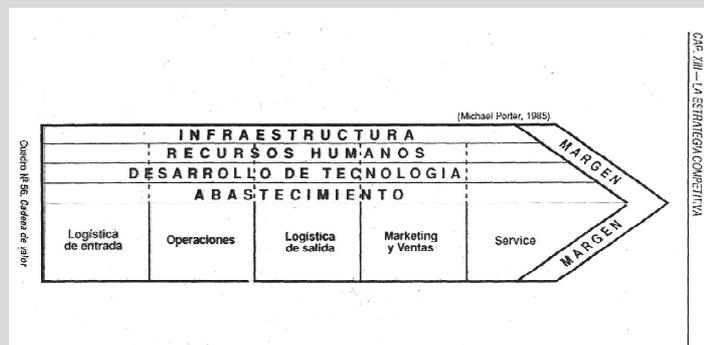
- No existen productos sustitutos hasta el momento. El mismo producto, se va modernizando y tecnologizando en base a los requerimiento de los nuevos estilos arquitectónicos, adaptabilidad a distintas necesidades de usuarios, etc. Algunos diseños de vanguardia en cuanto a los principios de motricidad del producto (fuerzas magnéticas) son aún conceptos que no pasaron de la etapa de modelización.

Poder de negociación de los proveedores

- El panel de proveedores está compuesto por empresas de diversa escala, algunos de ellos son gigantes monopólicos (acero), otros sin ser monopólicos tiene mucho poder de negociación (motores) a la hora de la compra. Otros de menor envergadura tienen poco poder de negociación y pueden ser reemplazados y por lo mismo están dispuestos a realizar cambios y mejorar sus entregas y productos ante reclamos de la empresa. La mayoría de las empresas proveedoras gozaron del buen momento que atravesaba el sector y ahora del mismo modo sufren la crisis económica.

Poder de negociación de los compradores

- Cuando hablamos del producto "ascensor" el poder de negociación de los compradores es relativamente alto por que no son personas particulares, son empresas constructoras, que pueden tener varias obras simultáneas y ser clientes antiguos. En el caso del consorcio que contrata el servicio de mantenimiento, también puede cambiarlo con cierta facilidad, por cuanto los compradores son consorcios que pueden tener la administración de varios edificios en altura o administraciones públicas que a su vez están sujetos a las regulaciones de sus propias organizaciones y tiene mayor poder de negociación. En general el poder de negociación del comprador del producto y el servicio son altos.



CADENA DE VALOR

(MICHAEL PORTER, 1985)

Las actividades principales o "corazón del negocio" son las descritas en la última fila de la Cadena de Valor. Las actividades de soporte son las que se necesitan para que las actividades principales se realicen, las actividades de gestión que brindan la infraestructura "soft" para que se cumplan las actividades operativas, los recursos

humanos, la tecnología y el abastecimiento.

Infraestructura de la empresa

Entendiendo infraestructura, en un sentido "soft," como todo lo relacionado con el planeamiento y establecimiento de estrategia en los referente a dirección general, políticas, finanzas, calidad, asuntos legales, etc. (Porter, Michael; 1984). El nivel de desarrollo de estas actividades no es hasta el momento ni homogéneo, ni el adecuado. Debido a la forma en que se creó la empresa que pasó de ser un conjunto de técnicos con escaso equipamiento, que prestaba servicios de mantenimiento a ser una empresa que fabrica, instala y mantiene, es decir que cubre todo el espectro del negocio, tuvo un crecimiento muy rápido y estuvo sujeta a la situación de altibajos del mercado inmobiliario. Las actividades de planificación están poco desarrolladas. Hay un gran desarrollo de las actividades operativas por sobre las otras, de planificación, evaluación y toma de decisiones.

Infraestructura "hard", la infraestructura edilicia, equipamiento y servicios disponibles son adecuados en general. Pero la empresa cuenta con dos plantas que están divididas de modo poco criterioso. Divide a las actividades productivas y al equipo disponible, por lo que dificulta la logística de entrada, salida y la implementación de algunos servicios (sistema informático/ redes).

Administración de los Recursos Humanos

No se realiza una gestión integral de los recursos humanos. El área creada a tales efectos, se enfoca sobre todo a la gestión financiera de pagos y temas legales del personal contratado. En este aspecto, solo se realizan las actividades básicas necesarias para apoyar el proceso productivo (liquidación de sueldos, provisión de elementos de seguridad, etc). La selección de personal no está formalizada y los criterios no son racionales, predomina los aspectos sociales/efectivos, confianza, etc. No se identifican las necesidades de capacitación de cada área. El nivel de capacitación de los operarios es my buenos en las áreas producción y reparaciones, pero es inadecuado en Mantenimiento.

Desarrollo tecnológico

El nivel tecnológico de la empresa es el adecuado a la situación actual y se mantiene a la cabeza de la tendencia general del sector, en cuanto a diseño de equipos e infraestructura disponible.

Abastecimiento

Entendiendo como el abastecimiento de la infraestructura, equipamiento y servicios contratados, (Porter, Michael; 1984). La infraestructura edilicia es mas que suficiente, el equipamiento en maquinaria productiva es el adecuado a los requerimientos actuales. El equipamiento informático es básico, está segmentado y es insuficiente.

Logística de entrada

Las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima es de primordial importancia en la empresa, en sus etapas de fabricación del producto y prestación del servicio. Producción electrónica y metalmecánica, así como los equipos de mantenimiento están ubicados en la Planta 2 (predio industrial) y las actividades comerciales, de administración, diseño y despacho logístico

están ubicados en la Planta 1. En su última fase de producción (montaje final en obra) se convierte en una gran ensambladora de piezas de las cabina, parte motriz y conjuntos elaborados en planta y elementos comerciales. Aquí se sienten las ineficiencias de los proveedores internos y la falta de un sistema informático para gestionar inventario. Se generan tiempos muertos por falta de aprovisionamiento a tiempo. El stock se releva de manera manual y se registra y actualiza utilizando programas informáticos genéricos.

Operaciones

Las actividades relacionadas con la transformación de la materia son el punto fuerte de la cadena de valor por el know how operativo con que cuenta la empresa. Un facto diferencial en la calidad de su producto son los materiales utilizados y la metodología constructiva de la estructura metálica (cabina) y sus parte mecánicas (bastidores y sistema de freno/seguridad) que son construidos, ensamblados y probados totalmente en planta, luego son desarmados, transportados y vueltas a armar en la instalación de obra. Esto asegura la exacta adecuación y funcionamiento mecánico. Las operaciones de diseño y fabricación de las partes electrónicas de comando también aportan gran calidad y diferenciación al producto con programaciones adecuadas a cada necesidad y con equipos de prueba y validación de estos dispositivos en laboratorio, antes de enviarlos a obra.

Las operaciones de mantenimiento rutinario están formalizadas por reglamentaciones municipales, pero esto no alcanza para tener un grado profundidad en lo preventivo o para elaborar un diagnóstico adecuado para realizar preventivamente tareas de reparaciones y anticiparse a las fallas. Este proceso es ineficiente y genera disconformidad en los usuarios que consideran el mantenimiento como demasiado superficial e ineficaz.

Las tareas de reparaciones se realizan en base a los reclamos de clientes, pedidos internos de Mantenimiento rutinario y de los Representantes técnicos. La gestión de esta información, avance y cumplimiento de estas tareas está fuera de control, sobrecargando a los operarios del sector para superar estas ineficiencias internas y que no impacten al cliente.

Logística de salida

Las actividades relacionadas con la distribución física del producto, las cobranzas, vehículos de entrega, etc., están a cargo de la empresa. La distintas etapas en la logística de salida tiene responsabilidades compartidas y superpuestas que dificultan su gestión. La responsabilidad de Producción (fabrica metalmecánica y electrónica) termina en el punto de despacho y expedición hasta sacar el producto de Planta 2, luego Logística es la responsable de su distribución y puesta en obra, junto a elementos comerciales que salen de almacén. En la obra propiamente dicha, los responsables son los instaladores (Producción Montaje), hasta la entrega final y puesta a punto del producto.

Marketing y ventas

La publicidad y la promoción la realiza la empresa de forma directa en los eventos como ferias, exposiciones y visitando directamente las obras en construcción. Se está realizando un estudio formal evaluar la satisfacción del cliente y los criterios de elección a la hora de la compra, nuevos mecanismos de inducción posibles, etc.

Servicios Posventa

Este es un factor crítico en el rubro, porque impacta directamente sobre la satisfacción del usuario del equipo. La celeridad y adecuación de la respuesta ante los reclamos son fundamentales para mantener fidelizado al cliente del servicio, que en definitiva es la fuente principal de ingresos de la empresa, sobre todo en éstas época de crisis donde se venden pocos equipos. Es muy difícil de gestionar porque la información de entrada es dispersa (diversas fuentes), la gestión de esta información tiene baches en su seguimiento, y a fin de ganar tiempo y evitar demoras para el cliente, se pierde su registro, seguimiento y oportuna presupuestación. Por lo que no se tiene los costos exactos de una reparación.

Margen

El margen estará en función del valor generado y su diferencia con el costo de generar ese valor. La empresa tiene una estrategia de costos, a lo que suma una calidad distintiva por su know how productivo. Para fortalecer su estrategia de costos, la empresa debería disminuir los costos de producción/servicios, logrando mayor eficiencia en puntos críticos donde se suelen generar costos innecesarios por falta de coordinación o previsión: lead time de compras, abastecimiento, repuestos y servicios posventa. El margen no parece ser una preocupación de los dueños en cuanto rentabilidad, pero las ineficiencias generan costos ocultos que disminuyen la capacidad de mejores retribuciones internas.

CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

Capacidades y habilidades del personal

La Dirección tiene una gran formación y competencia técnica, son a su vez los responsables de las Areas Operativas. La gerencia no tiene formación en gestión, pero han demostrado gran habilidad para gerenciar el negocio, hacerlo crecer y superar los vaivenes de las crisis cíclicas del país (hiperinflación en los años 90, default en el 2001, crisis del campo en el 2009). El personal operativo posee gran experiencia. Aunque a menudo el personal mejor formado adquiere habilidades y experiencia en la empresa para luego formar una empresa mas pequeña, que presta servicios de mantenimiento y pasa a ser una competencia de poca importancia, pero competencia al fin. Pero sobre todo eso impacta internamente en la merca de competencias del equipo. El personal operativo debe ser entrenado y capacitado en nuevas tecnologías para lograr la mejora continua, sobre todo se debe verificar que se cumplan las condiciones de formación previa necesarias para el puesto y luego entrenarlo y uniformizar conocimientos en los equipos. Se deben superar hábitos de informalidad en la realización de las tareas, de montaje espacialmente y en la coordinación de las mismas.

Visión de futuro

La organización tiene grandes expectativas de crecimiento en función de las variaciones del mercado, pero mas de desarrollo cualitativo para superar la ineficiencias y de poder afianzar su liderazgo en el mercado a largo plazo. Existe una clara conciencia de las exigencias que debe enfrentar de cara al

futuro.

Know-how

Como se mencionó antes el know how es uno de los capitales mas importantes con que cuenta la empresa, es patrimonio de su gente (Dirección Operativa, mandos medios y operarios especializados).

Saben hacer buenos ascensores, seguros, modernos y de buena estética. Tiene buenas prácticas de montaje y han desarrollado métodos y ensayos de validación de los equipos que aseguran su correcto funcionamiento y la solución de cualquier problema antes de su entrega. La formación y know how no es uniforme sobre todo en las áreas dedicadas a los servicios.

Poseen técnicos especializados para las tareas de reparaciones.

Calidad de las relaciones internas

Las relaciones internas a nivel de Dirección son muy buenos, y el clima laboral a nivel operativo también lo es. El personal forma grupos de trabajo homogéneos. Solo el personal que trabaja en obra (montaje) , sufre las condiciones rigurosas de la obra de construcción y esto genera descontento. También son los más difíciles de comprometer y movilizar ante un cambio o programa especial ya que su tarea se desarrolla fuera de la empresa y esto dificulta el contacto y la comunicación permanente.

Aprendizaje colectivo

Es el gran desafío de la organización, la Dirección debe aprender a gestionar el negocio, balanceando las actividades para que no todo el esfuerzo se vaya a las operativas. Las capacidades desarrolladas por los trabajadores también requieren ser afianzadas en lo referente a métodos de coordinación, seguimiento, registro y control, para asegurar el dominio de los procesos.

Recursos económicos

Los recursos económicos son adecuados porque la empresa es financieramente "sana", no acarrea deudas y creció en base a capitales propios. Los ingresos por ventas en la actualidad han disminuido mucho y esto debe llamar a reflexionar en cuanto a la necesidad de estudiar y ajustar la cadena de valor para no achicar los márgenes.

Estructura organizativa.

La empresa tiene una estructura simple, con toma de decisiones centralizada en el ápice estratégico, una línea media poco desarrollada y un núcleo operativos con algunas áreas de trabajos mas o menos formalizados y otras de tareas simples y rutinarias de baja especificidad. El organigrama está formalizado con un cuerpo de gobierno, el Directorio integrado por los dueños y a la vez Responsables de distintos sectores operativos. Con áreas y gerencias con grado de desarrollo distinto entre sí y algunas funciones que no están cubiertas. Es una estructura orgánica, flexible, un híbrido según la clasificación de estructura se Mintzberg, en el ápice estratégico no se piensa "tan estratégicamente" debido al sesgo de cada director, según el área operativa que dirige. Esto "opaca" la visión estratégica. Si bien en el Directorio impera el clima de confianza, transparencia y compromiso con la empresa. A nivel de Responsables de área, están los dueños, muy formados técnicamente y que supervisan directamente de las operaciones. Tienen pocos integrantes a nivel de mandos medios familiares o

empelados de mucha antigüedad) y mucho personal a nivel del núcleo operativo. Básicamente apunta a la producción, con pocas funciones para el control. Lo que es bueno, pero debe fortalecerse con capacidades de autogestión a todos los niveles de la organización.

Como resultado de este análisis podemos mostrar la siguiente matriz:

MATRIZ FODA (06/12)

<p>FORTALEZAS</p> <p>F1: Elevado know how a nivel operativo. Personal del núcleo operativo con gran experiencia..</p> <p>F2: Producto de diseño robusto. Calidad reconocida en el mercado.</p> <p>F3: Gran empuje de la dirección. Emprendedores. Buen clima a nivel Directorio.</p> <p>F4: Muy buen posicionamiento en el mercado. Imagen de marca instalada en el mercado.</p> <p>F5: Accesibilidad al servicio y cercanía al mercado al que sirve</p> <p>F6: Buenas relaciones y clima laboral en general. Mandos medios de supervisión muy motivados, gran sentido de pertenencia..</p>	<p>. OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Altos niveles de demanda. Buen momento económico de los clientes.</p> <p>O2: Incorporación de nuevas herramientas de mejora.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D1: La empresa no está siendo vista como un sistema integrado. Falta de enfoque de procesos y coordinación entre áreas.</p> <p>D2: Poca formalización en los métodos de trabajo, en general</p> <p>D3: División en dos plantas que dificulta la logística de entrada, salida y algunos servicios. Falta visión integral de la logística.</p> <p>D4: Gestión no formalizada y falta de desarrollo en planificación, evaluación y método en toma de decisiones. Falta de indicadores de Dirección.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Tendencias del mercado hacia la mejora de la tecnología.</p> <p>A2: Competidores de gran magnitud. Tecnología superior. Certificados bajo normas internacionales.</p> <p>A3: Imitaciones por parte de la competencia. Competencia desleal. Uso del know how por parte de antiguos empleados.</p> <p>A4: Mercado de proveedores (servicios, insumos, mano de obra) sobredemandado</p>

<p>D5: Estructura organizativa poco formalizada, sin perfiles de puestos, falta programas de capacitación de los Recursos Humanos. Mandos medios con poca formación en conducción de personas</p> <p>D6 : Gran empuje pero con crecimiento desordenado.</p> <p>D7: Falta de capacitación en sectores operativos clave, porque son quienes tratan con el cliente y son la cara visible de la empresa: Mantenimiento.</p>	
--	--

5 CONCLUSIONES

Para determinar la estrategia más conveniente, se debe partir de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se detectaron, y analizarlas de forma cruzada para adaptar los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas de la empresa.

Combinando puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas se pueden formular distintos tipos de estrategias: ofensiva, defensiva, adaptativa y de supervivencia.

El siguiente cuadro, se definen las cuatro alternativas posibles y cómo surge cada una de ellas.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Estrategias Ofensivas</p> <p>Se deben cruzar las Fortalezas detectadas con las Oportunidades del entorno para generar estrategias de crecimiento y desarrollo.</p>	<p>Estrategias Defensivas</p> <p>Se deben cruzar las Fortalezas detectadas con las Amenazas del entorno para determinar en que modo las primeras debe ser utilizadas para neutralizar o superar dichas amenazas.</p>
DEBILIDADES	<p>Estrategias Adaptativas o de Reorientación</p> <p>Analizar cómo puede superarse las Debilidades detectadas y adaptarse para evitar que éstas impidan aprovechar las Oportunidades que brinda el entorno.</p>	<p>Estrategia de Supervivencia</p> <p>Analizar las Debilidades y Amenazas para desarrollar alternativas estratégicas que permitan afrontar las situaciones críticas.</p>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Fortalezas	<p>Estrategias Ofensivas</p> <p>Certificar Calidad ISO 9001 para fortalecer su know how, potenciar las ventajas tecnológicas de su producto, sistematizar sus procesos y su estructura organizativa. Ganar eficiencia en sus procesos para responder a una demanda creciente.</p>	<p>Estrategias Defensivas</p> <p>Formalizar y tecnologizar procesos para estrechar la brecha entre los competidores globales y distanciarse de los imitadores</p>
Debilidades	<p>Estrategias Adaptativas o de Reorientación</p> <p>Fortalecer la tarea de gestión del Directorio con formación y un nuevo modelo de gestión que equilibre la planificación, ejecución, seguimiento/ evaluación y toma de decisiones. Capacitar a operarios de Mantenimiento para tareas mas efectivas.</p>	<p>Estrategia de Supervivencia</p> <p>Ordenarse. Ordenar los procesos, las funciones y evitar el caos del crecimiento desordenado</p>

A partir del mes de julio del 2012 se siguieron los lineamientos estratégicos planteados y como parte de ello se inició el proceso de Certificación de la empresa bajo la Norma ISO 9001:2008 y se definió la :

POLÍTICA DE LA CALIDAD

- La Política de la Calidad de la empresa, orienta los esfuerzos de la empresa a:
- Satisfacer al cliente, cumpliendo los requisitos del producto y el servicio asociado, brindando tecnología actualizada, seguridad y confort, que mantenga elevados estándares de calidad a un precio competitivo.
- Desarrollar equipos de trabajo, con personal capacitado y comprometido, que sienta orgullo de pertenecer.
- Ser una empresa competitiva manteniendo la viabilidad en el tiempo.
- Gestión eficaz de proveedores que nos acompañen con calidad y flexibilidad en las oportunidades de crecimiento que brinda el mercado.

5.1 CONSIDERACIONES FINALES

La relación peso dólar es fundamental para toda la economía de nuestro país. En este caso un valor alto del dólar y debido a la depreciación de nuestra moneda, con un salto abrupto en enero del 2014, el mercado interno redujo su actividad de manera muy marcada, disminuyendo los volúmenes de producción de todos los sectores (alimentos, automotrices, construcción, servicios, etc.) debido a una sustancial disminución en las ventas en general. Con un pronóstico negativo para las actividades, que no puede ser revertido, pero si mitigado por la obra pública.

Cuando se inició este trabajo (2012) las condiciones generales y del sector de la construcción en particular (clientes de la empresa) era muy buena y se presumía que

esta tendencia se mantendría durante el 2013, donde ya comenzaron a sentirse los inicios de la crisis actual. Esos cambios (enero 2014) en el contexto pueden resumirse en lo siguiente:

OPORTUNIDADES (02/2014)

O1: Tendencia a la edificación en altura.

O2: Reglamentaciones que ordenan el mercado y dan transparencia a la competencia por el mercado y los precios.

O3: Incorporación de nuevas herramientas de mejora

AMENAZAS (02/2014)

A1: Variables socioeconómicas negativas. Achicamiento del mercado. Caída de la demanda.

A2: proveedores monopólicos, de gran poder de negociación. Escases de variedad/calidad en algunos materiales por problemas en la importación.

Con respecto a la matriz del 06/2012, con los cambios de contexto descriptos y a partir del desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad, en la actualidad los factores planteados en las Fortalezas se afianzaron y los planteados en Debilidades de superaron en gran medida y se sigue trabajando en ello. Esto permitió neutralizar las amenazas de los competidores de escala global (OTIS, GUILLEMI, SIEMENS) certificados en calidad y de la competencia que imitaba su know how porque este estaba mejor resguardado, formalizado y diferenciado de los imitadores. También se mejoró la gestión de los proveedores a partir de estrictos controles de entrega y seguimiento de los mismos.

Otro aspecto importante es que con la capacitación enfocada a Mantenimiento se fortaleció este proceso que es crítico para la empresa y que cobra especial importancia en la crisis porque es de donde se obtiene los ingresos diarios y se fideliza al cliente.

También permitió adaptarse mejor al cambio negativo (disminución de la ventas por crisis del mercado) y evitar que los competidores pequeños ganaran terreno en base a precios mas bajos, porque está claramente diferenciado de los mismos, con clientes fidelizados y conscientes de la importancia de cumplir las normativas reglamentarias.

El orden generado por el proceso de certificación de Calidad impacto en la matriz FODA de forma significativa y básicamente permitió que la empresa se encontrara en una mejor situación interna ante el cambio de contexto desfavorable.

Tal que en la empresa no se produjeron despidos ni suspensiones de personal, se sigue trabajando en las obras ya contratadas del año anterior que representan un gran volumen de trabajo y empreñados en la mejora continua.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España. 2010
- (2) Porter, Michael. 1984. Ventajas Competitivas . New York. Free Press,.
- (3) Porter, Michael. 1982.Estrategia Competitiva, CECSA, México.
- (4) Schein, E.H. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Plaza y Janés.
- (5) ZOLUCIONA, Calidad y Medio Ambiente. 2001. La Norma ISO 9001 del 2000: Resumen para Directivos. Gestión 2000. Barcelona, España.