



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN UNA EMPRESA METALMECANICA

DESIGN OF A STRATEGIC PLAN TO IMPROVE COMPETITIVENESS IN A METALMECHANICAL COMPANY

Ariel Obreque Rios¹

Alfredo González Leon¹

Alfredo Arriagada Marnell²

Jose Figueroa Perez²

¹Universidad Católica Del Norte. Antofagasta. Chile.

¹Universidad Católica Del Norte. Antofagasta. Chile.

²Universidad Católica Del Norte. Antofagasta. Chile.

²Universidad Católica Del Norte. Antofagasta. Chile.

Resumen

El presente artículo plantea la necesidad de búsqueda de ventajas competitivas en una empresa metalmeccánica la cual ha logrado la madurez de sus productos y requiere sacudir cuarenta años de competencia bajo un esquema que rindió muy buenos dividendos a sus accionistas. Se analizan los diferentes aspectos que no permiten el desarrollo de ventajas competitivas y que deben ser modificados para adecuarse a clientes cada vez más exigentes como lo es el entorno minero. Igualmente, la adecuación a un mercado regido por intangibles y con recursos suficientes para simular cualquier tecnología. La gestión estratégica de la organización debe pasar por una modificación que, manteniendo sus principales ventajas competitivas pueda adecuarse a mantenerlas y generar una nueva gama de ellas en base a su potencial. Reconocer hoy que su gestión no está orientada a proyectos, mientras trabaja en base a proyectos debe ser el primer paso para iniciar la adecuación de la organización.

Palabras clave: Gestión estratégica, ventajas competitivas, Gestión de proyectos, Madurez organizacional.



Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0



Abstract

This article raises the need to search for competitive advantage in an engineering company which has achieved the maturity of their products and requires shake forty years of competition under a scheme that paid good dividends to its shareholders. The different aspects that prevent the development of competitive advantages and should be modified to suit increasingly demanding customers such as the mining environment are analyzed. Also the suitability for a market governed by intangibles sufficient resources to simulate any technology. The strategic management of the organization must undergo a change which, maintaining its main competitive advantages can adapt to maintain and generate a new range of them based on their potential. Recognize today that its management is oriented projects, while working on a project basis should be the first step to initiate the adequacy of the organization.

Keywords: Strategic management, competitive advantages, Project management, Organizational maturity

Introducción

El tratamiento de las ventajas competitivas en la organización no existe formalmente. Por esto el valor agregado que la empresa puede obtener del conocimiento que está generando constantemente no se logra. El objeto de este estudio abarcara el análisis de la gestión completa, sus falencias y la identificación de los objetivos estratégicos necesarios aparece la interrogante que da origen a la formulación del problema de investigación: ¿Cómo generar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de la empresa, consiguiendo con ello ventajas competitivas tanto para la organización y los stakeholders? Para saber dónde está la organización es necesario determinar el nivel de madurez organizacional. Es necesario medir el nivel de cambio y alcance que debe tener la empresa. La interdependencia de las áreas en la organización es llevada a cabo y articulada a través de la comunicación formal y estructurada. Esto es esencial para la mantención del ciclo de vida de la organización, cada área que no reciba estos flujos de comunicación se verá afectado de manera tal que deja de estar.

Objetivos

La creación de un producto esencial que determina su posición en el mercado mundial es una ventaja competitiva para la organización. Prusak (1996) indica que lo único que da ventajas competitivas sostenibles es lo que la empresa sabe, cómo utiliza lo que sabe y su capacidad para aprender cosas nuevas rápidamente. Por lo tanto, el primer paso es establecer el proceso de la creación de conocimiento al interior de la empresa. La mayor ventaja competitiva con la que la organización puede contar hoy es estructurarse en base a proyectos, ya que su estructura organizacional funcional no ha evolucionado con el tiempo y presenta desventajas a la hora de realizar esta gestión. Esta se propondrá acorde con a los lineamientos del PMI (Project Management Institute), las cuales se desarrollan a través de la guía denominada PMBoK (Project Management Body of Knowledge).

Este artículo plantea la aplicación del método del caso en el estudio empírico, lo que busca en detalle las causas que generan la falta de competitividad de una organización en el sector en el que compite y como desarrollar ventajas competitivas desde su entorno y desde el conocimiento que tiene la propia organización.



Metodología de la investigación

En este contexto, las teorías que se utilizaran para el estudio del tema se realizara un levantamiento e identificación de la empresa como tal, definiendo su visión y misión, los activos y pasivos intangibles de la empresa y sus fortalezas, mediante herramientas tales como análisis FODA y de la gestión que deben tener según su relevancia dentro de la organización y su peso en la obtención o mantención de ventajas competitivas. Determinar los objetivos que busca la empresa y en el tiempo que se busca aquello, la estrategia necesaria para cumplirlos, definiendo los recursos, medios y esfuerzos necesarios. Se abordará la teoría de recursos y capacidades, profundizando en la gestión que realiza empresa del capital intelectual y la gestión del conocimiento, dirigido a las competencias esenciales de cada actividad esencial, la ubicación de los puntos a corregir a través de la cadena de valor interna de la empresa, que entregará el flujograma de procesos para su análisis detallado.

El análisis del entorno en que compite y sus relaciones esenciales, a través de la cadena de valor del sector, entregara las razones del porque se destaca en ciertos aspectos y su pérdida de competitividad y baja en su gestión interna. La aplicación y análisis de la teoría estructural para conocer cómo se desarrolla el mercado en su entorno y qué tipo de estrategias genéricas y puntuales se desarrollan para responder a este entorno. Con los objetivos de mejora, se diseñará un modelo de Cuadro de Mando Integral para la implementación de la estrategia en la empresa, con un mapa estratégico que indique gráficamente la correlación entre los objetivos de cada perspectiva y el tablero de control para monitorear los indicadores claves de desempeño que se establezcan.

Dentro de los criterios de la evaluación del plan estratégico encontramos la suma prioridad de crear y ejecutar movimientos estratégicos que mejoren la competitividad de la empresa a largo plazo, una clara y consistente estrategia proporciona una reputación y posición, quedando al margen del promedio y resaltando como organización, esto conlleva a una inversión con tal de perdurar en el tiempo, generar estrategia flexible, adecuándose al mercado cambiante evitando su obsolescencia temprana y emplear movimientos estratégicos audaces para buscar una diferenciación que abra brechas significativas en la calidad, el servicio y el rendimiento

La metodología empleada en el desarrollo la investigación es la metodología del caso, bajo un aspecto descriptivo. Se requiere establecer cómo se comporta la organización para estimar las variables a intervenir. Los métodos de investigación seleccionados serán inductivo deductivo y de análisis que utilizan la metodología del caso. El método utilizado será el acoplado, en el contexto de un caso para el cual se analizará seis unidades dentro de la empresa y donde se utiliza el diseño inspirado en la replicación lógica entre casos y con la teoría. Se busca la capitalización de la experiencia entre el desarrollo de los casos. Se generarán hipótesis que deberán ser comprobadas y que nacen a partir de los principios de la gestión estratégica. Se puede observar que existe el carácter exploratorio en ciertos aspectos de la investigación, ya que abre puertas al desarrollo de teorías y nuevos procesos de investigación en ciertos pasajes.

Para el logro de lo anterior se desarrolla un trabajo relevante con información que proviene tanto de la organización como de su entorno. Se realizan entrevistas que involucra al staff de la empresa y trabajadores claves relacionados al tema de estudio. Las entrevistas abordan materias estratégicas y un análisis de madurez de Kerzner, el que ayuda a entregar la situación actual de la organización. Igualmente se realizan observaciones e investigación del desarrollo de documentos de la empresa los que nos muestran el proce-



der respecto del tema. Los resultados se muestran como información gráfica para un fácil entendimiento de las tendencias.

Marco Referencial

En esta sección se explica cómo se hizo la investigación. Se describe el diseño de la misma y se explica cómo se llevó a la práctica, justificando la elección de métodos y técnicas de forma tal que un lector pueda repetir el estudio. Las teorías que se utilizaran para el estudio del tema se realizara un levantamiento e identificación de la empresa como tal, definiendo su visión y misión, los activos y pasivos intangibles de la empresa y sus fortalezas, mediante herramientas tales como análisis foda y de la gestión que deben tener según su relevancia dentro de la organización y su peso en la obtención o mantención de ventajas competitivas. Determinar los objetivos que busca la empresa y en el tiempo que se busca aquello, la estrategia necesaria para cumplirlos, definiendo los recursos, medios y esfuerzos necesarios. Se abordará la teoría de recursos y capacidades, profundizando en la gestión que realiza empresa del capital intelectual y la gestión del conocimiento, dirigido a las competencias esenciales de cada actividad esencial, la ubicación de los puntos a corregir a través de la cadena de valor interna de la empresa, que entregará el flujograma de procesos para su análisis detallado.

El análisis del entorno en que compite y sus relaciones esenciales, a través de la cadena de valor del sector, entregara las razones del porque se destaca en ciertos aspectos y su pérdida de competitividad y baja en su gestión interna. La aplicación y análisis de la teoría estructural para conocer cómo se desarrolla el mercado en su entorno y qué tipo de estrategias genéricas y puntuales se desarrollan para responder a este entorno. Con los objetivos de mejora, se diseñará un modelo de Cuadro de Mando Integral para la implementación de la estrategia en la empresa, con un mapa estratégico que indique gráficamente la correlación entre los objetivos de cada perspectiva y el tablero de control para monitorear los indicadores claves de desempeño que se establezcan.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta para gestionar la estrategia. Incluirá los indicadores financieros, de los clientes, de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. Busca hacer entender la estrategia de la organización y lograr integrar los objetivos de las personas con la estrategia de la organización. Para esto se debe asignar el tiempo, la energía, la importancia, y el dinero para lograr los objetivos, conectar el presupuesto con la estrategia y evitar desperdiciar los recursos en acciones no críticas, que no generan valor. A través del CMI, la estrategia será llevada a cada uno de los involucrados (ejecutores de la estrategia) en un lenguaje que tiene sentido, mediante la definición de objetivos claros que desencadenan las acciones correspondientes a ejecutar.

El objetivo del cuadro de mando integral es reunir los objetivos estratégicos detallados en los planes y detectados como necesarios en el estudio de campo para dar forma a la estrategia y hacerla visible a traves de un mapa estratégico.

La propuesta de cuadro de mando integral reúne los objetivos estratégicos levantados en cada plan, los objetivos asociados al Plan de Gestión Estratégico, los objetivos del Plan de gestión de proyectos, objetivos del Plan de Gestión de la Información, objetivos del Plan de Gestión del Conocimiento y objetivos adicionales que aparecen en cada una de las perspectivas son extraídas del estudio de campo realizado o seleccionados como consecuencias de los objetivos de los planes.



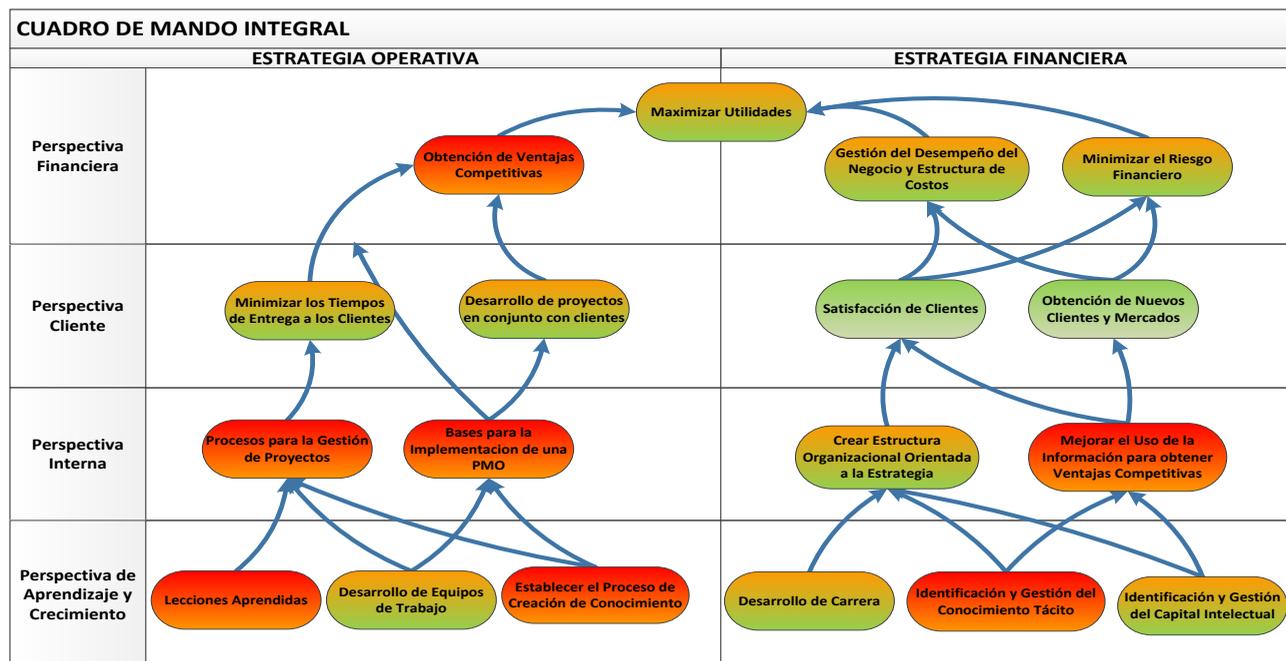


Figura 1: “Cuadro de Mando Integral”

Análisis de Datos

En este se presentan cinco Planes de Gestión y el Cuadro de Mando Integral con los objetivos estratégicos propuestos para la organización.

Plan de gestión estratégico, se realiza un análisis de la inteligencia empresarial o de cómo se gestiona la información. Desde el punto de vista externo analizado a través de la inteligencia competitiva, cómo trabaja con la información de negocios que puede obtener y analizar del sector. Desde el punto de vista interno, a través del Business Intelligence y de cómo se utiliza la información presente en la empresa para la toma de decisiones y para la formulación del negocio. La organización debe realizar un análisis de la estructura del sector para entender el entorno competitivo y los factores que externos que influyen en el desarrollo de ventajas competitivas. Enfocado sobre el aspecto externo de la estrategia, ayudara a la organización a entender estas fuerzas en un medio que da paso a amenazas y oportunidades. La organización debe analizar las ventajas competitivas que tiene y como las gestiona internamente. Debe ser capaz de identificar las ventajas que agregan valor y como son mantenidas o potenciadas y debe establecer de qué forma utiliza el aprendizaje empresarial para el desarrollo de nuevas ventajas competitivas. Solo las relaciones estratégicas son compartidas por la mitad de los encuestados como lo más valorado de las ventajas competitivas en la organización.

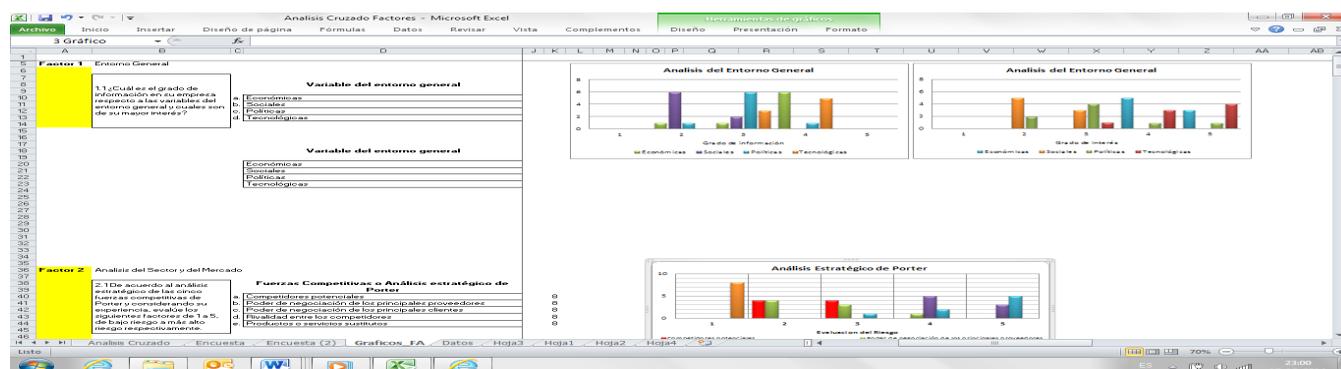


Figura 2: “Análisis del entorno general”

Obrique, 2014

A pesar de tener un nivel alto de competencia en el sector, no se considera a sus profesionales como bien capacitados, ni a la ejecución de proyectos. Esto puede demostrar desconocimiento de parte de sus pares respecto del trabajo que realizan. La organización debe identificar la estrategia genérica que sigue para obtener ventajas competitivas en el sector. La estrategia que entienden sigue la empresa en el mercado, preferentemente, es la estrategia de Diferenciación. Se debe diseñar, según las competencias claves de la organización la estrategia genérica que la organización debe fomentar. Sin embargo las opiniones, reflejadas en las valoraciones otorgadas a cada factor, son demasiado amplias y no se concentran fuertemente en estos dos factores. Es decir, la opinión de los factores usados es demasiado amplia, no hay consenso. El diseño el Cuadro de Mando Integral para la organización, basada en el plan de gestión estratégica, es el que deberá incluir los puntos específicos a medir, el tipo de mediciones a realizar, la frecuencia con que se debe controlar y las tolerancias en cada caso.

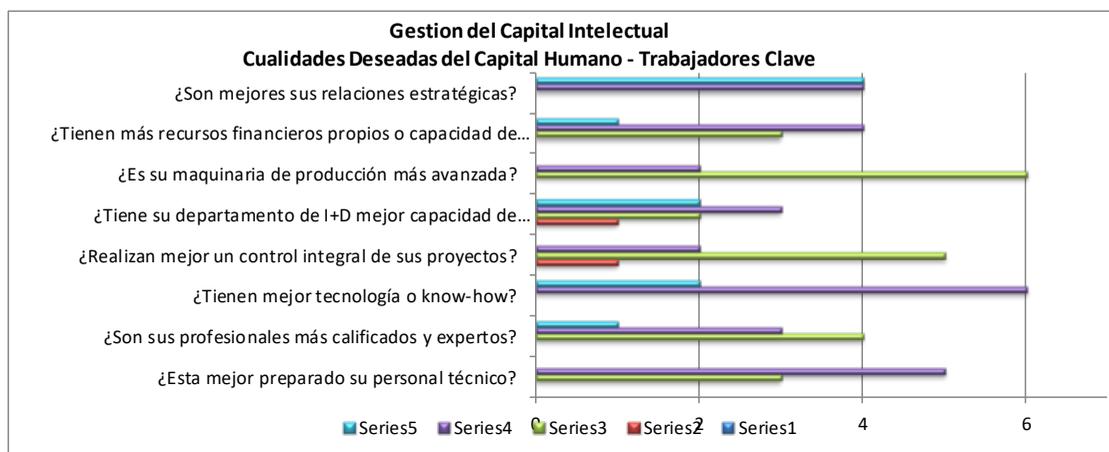


Figura 3: “Gestión del capital intelectual”

Ariel Obrique, 2014

Plan de gestión estratégico, el capital intelectual presente en la organización que aporta valor, como debe mantenerse y potenciarse. Además, debe establecer el capital intelectual necesario para la generación de las ventajas competitivas que desea. Para la generación de círculos virtuosos lo que más se

menciona por los encuestados es la adecuada entrega de responsabilidades. En lo más mencionado como generador de círculos viciosos esta la falta de compromiso, directrices poco claras y las decisiones no informadas a los afectados. Solo estos tres factores acumulan poco más del 50% del total mencionado, lo que igualmente las hace muy fuertes dentro de los factores que deben ser tratados en la organización. La Organización debe establecer el diseño de la cadena de valor interna que posee su organización en función del valor que esta genera para identificar las áreas que aportan valor y ventajas competitivas a la organización, las áreas de apoyo y las áreas susceptibles de subcontratar. Solo un 63% de los encuestados cree que la empresa alcanza solo una media en la identificación de oportunidades de negocio. El resto de los encuestados valora en un punto menos de la media, indicando que no hace lo necesario para avanzar en este aspecto de forma real. Para estas puntuaciones se mencionan aspectos como que la organización no identifica sus potenciales, no hay un real empeño en buscar estas oportunidades o que, si lo ha hecho, ha sido erróneamente.

Plan de gestión del conocimiento, para la organización el aprendizaje organizacional estará basado en estos objetivos que aportan al resultado del negocio: el éxito de los proyectos. Los objetivos del plan son analizar donde se encuentra el conocimiento tácito de sus actividades esenciales y competencias estratégicas, establecer a través de los activos de la organización los requerimientos para que la organización capte el conocimiento tácito y lo ponga a disposición de la organización y lo actualice constantemente y finalmente establecer un modelo de clasificación y ponderación del capital intelectual.

Plan de gestión de la información, el objetivo del plan es generar una pauta de manejo de información externa e interna, que permita la mejor forma de aprovechar la información en la organización y en base a esta generar ventajas competitivas para la organización. El manejo de la información interna tiene igual mucha relevancia, ya que permite conocer el estado del clima organizacional, saber si los empleados marchan en conjunto según la visión, misión, valores y los objetivos de la organización, la conexión entre las áreas o departamentos, si los talentos de la organización están a gusto o se van, etc. Por esto es vital que la información correcta viaje por los canales adecuados en la organización, donde diseñar un procedimiento escrito para una metodología de gestión del control de costos en el área de proyectos de una metalmecánica minera, es de vital importancia. El plan está basado en el capítulo de PMBOK de la Gestión de las Comunicaciones.

Plan de gestión de proyectos, la finalidad estratégica del plan de gestión de proyectos es atacar los puntos más necesarios e inmediatos y establecer las bases para que la organización pueda generar una base sólida en gestión de proyectos antes de evaluar la implementación de una PMO o implementar nuevas áreas del conocimiento. La propuesta del Plan gestión de proyectos, se basa en revisar lo vigente en la empresa y las acciones mínimas a considerar para el cumplimiento de los objetivos de la organización, mediante las mejores prácticas en el desarrollo de proyectos.

Plan de gestión organizacional, la gestión organizacional actual en la empresa tiene su estructura planteada desde hace muchos años. Hoy los requisitos del trabajo que la organización ejecuta requieren otro tipo de estructura organizacional para obtener ventajas competitivas. No se busca un cambio radical.

Todos los planes presentados anteriormente, en especial el plan estratégico, tendrán un efecto de establecer las bases para que la organización se oriente en un nuevo funcionamiento y funcione sin mayores conflictos. Por ello el objetivo es establecer un sistema por el cual la organización logre un cambio gra-



dual, siempre en torno a las estrategias de la organización.

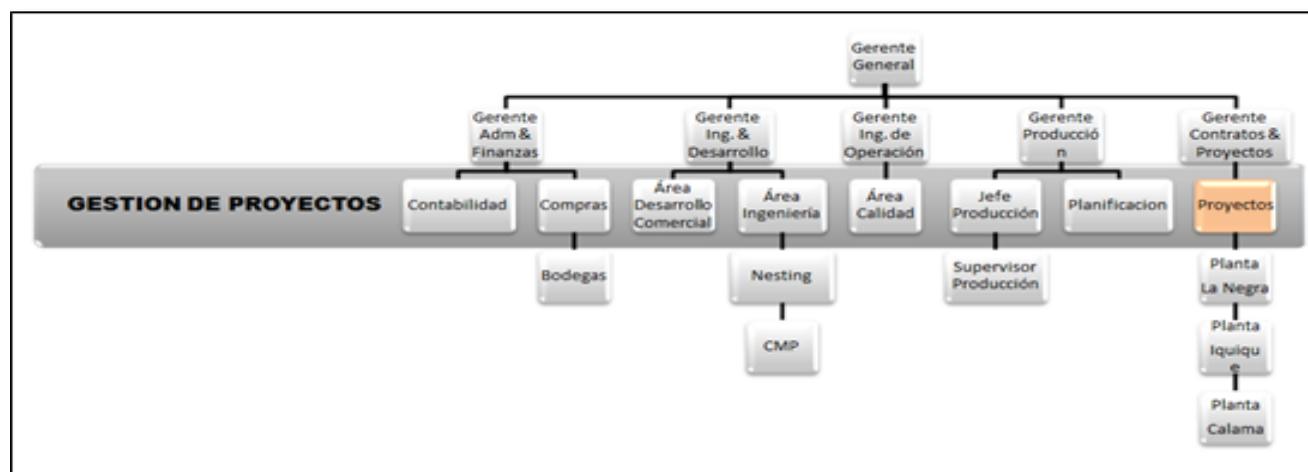


Figura 4: “Estructura Organizacional Propuesta”
Ariel Obrique, 2014

La estructura propuesta en el plan de gestión estratégica tiene la finalidad de generar una estructura del tipo compuesta para la organización, la que puede tener muchas de las características de una organización orientada a proyectos, pero en la base de una estructura funcional.

Resultados

Respecto del objetivo general que busca el diseño de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la organización se cumple. El plan estratégico se propone en el capítulo de entregables, compuesto de cinco planes de las áreas más sensibles que se deben mejorar para el logro del alineamiento de la organización, más un mapa estratégico que permite visualizar la estrategia. Los planes son diseños independientes entre ellos, pero en conjunto están entrelazados en referencias al apoyo mutuo, en cuanto a la implementación de la estrategia en general que está orientada a la captura y gestión del conocimiento que existe al interior de la organización.

La captura del conocimiento se enfoca principalmente al conocimiento táctico y operativo, donde existe una abundante batería de conocimientos de la organización y de su evolución desde hace cuarenta años que está siendo desaprovechada cuando se trata de rescatar esa experiencia. La organización ha reaccionado lentamente en reconocer el giro que ha tenido el mercado respecto del aprovechamiento de las ventajas competitivas que cada competidor posee. La investigación entrega una clara visión sobre la madurez de la organización en cuanto a proyectos. La evaluación de Kerzner aplicada en encuesta sobre los entrevistados, muestra claramente un nivel de abierta inmadurez en cuanto al desarrollo de proyectos.

En este aspecto el plan estratégico diseñado no propone cambios radicales en la gestión, atendiendo a la larga trayectoria y el alcance que los cambios deben lograr. Sin embargo entrega una estructura compuesta y una línea de procesos que son atendibles por su similitud a lo que muchos entienden se necesita para poder agilizar la gestión en la organización.

En el proceso de desarrollo organizacional y la conformación de equipos se incluye el proceso de creación del conocimiento, el que se incorpora en la documentación de gestión diaria de los procesos. Para identificar a las personas claves al nivel del capital intelectual se ha propuesto algo diferente, ya que está orientado al nivel estratégico. Agregan valor aquellos que logran integrarse con el cliente, quienes logren la mejora de procesos, la gestión de la información y quienes aporten en sus diferentes aspectos al desarrollo organizacional.

Conclusiones

Si bien los cambios propuestos organizacionalmente no son radicales o profundos si apuntan a generar una cultura de cambio, centrado principalmente no en malas prácticas, sino en prácticas que no existen a nivel de la organización y que se orientan a cerrar los círculos de gestión, aportando un valor exponencial a las tareas realizadas al día de hoy. La base de estas mejoras propuestas apuntan a los procesos que generan valor en la organización y sus ventajas competitivas como son el amplio conocimiento que posee la organización, el potencial de su infraestructura en general, el conocimiento de cómo la innovación que se ha realizado de manera informal puede potenciarse y de cómo sus procesos actuales pueden mejorar. Pero principalmente de cómo el capital humano presente en la organización debe ser guiado para que sea el motor de estas mejoras.

La consolidación de una cultura de cambio en la organización, junto al desarrollo de lo anterior, generara nuevas ventajas competitivas en la adecuada identificación de oportunidades de negocio, la adecuada gestión de clientes y proveedores que aporten a la mejora en la gestión de costos y la maximización de utilidades, un facilitamiento en la integración de nuevos procesos para nuevos procesos entre muchos otros.

Las conclusiones se derivan del trabajo realizado. Toda conclusión debe estar fundamentada en lo expuesto y discutido en el trabajo y debe reflejar el cumplimiento de los objetivos. Deben indicar cómo el trabajo contribuye o es un avance en el campo y objeto de estudio. Además, deben sugerir usos y trabajos futuros.

Referencias

- Alvarado, Luis. (2011). La Gestión Estratégica en la Era del Conocimiento. Universidad Católica del Norte
- Cohan, Peter S., Unger, Barry. (2006). Las Cuatro Fuentes de Ventaja Competitiva. Revista: Harvard Deusto Business Review Referencia N° 2767 octubre 2006, (Página 14)
- Grau, N., & Bodea, C.-N. (2014). ISO 21500 project management standard: Characteristics, comparison and implementation. VShaker Verlag GmbH, Germany.
- Huidobro Arabia, Juan. (2009). Gestión de los Riesgos del Proyecto por el Contratista Constructor en el Proceso de Estudio de Ofertas a Suma Alzada en Licitaciones. Tesis Magister en Gestión Integral de Proyectos, Universidad Católica del Norte.
- IMD, Institute for Management Development de Suiza <http://www.imd.org/news/World-Competitiveness-2013.cfm>
- Institute, P. M. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Sixth



- Edition / Project Management Institute. Project Management Institute (PMI), Inc. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.
- ISO. ISO 21500:2012 (2012) Guidance on Project Management. International Organization for Standardization. Disponible en: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003.
- Kerzner, Harold. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. Primera Edición. John Wiley & Sons
- Kerzner, Harold. (2011). Project management metrics, KPIs, and dashboards: a guide to measuring and monitoring project performance. Primera Edición. John Wiley & Sons
- Méndez Rivera, Cesar, Poblete Salinas, Ricardo. (2011). Planificación Estratégica para Proyectos PYME de Servicios Tesis Magister en Dirección de Empresas, Universidad Católica del Norte.
- Molinari Villegas, Enzo. (2008). Evaluación de Madurez en Administración de Proyectos en SYEDE según el Modelo PMMM de Kerzner. Tesis Máster Administración de Proyectos, Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) San Jose, Costa Rica
- Project Management Institute, Inc. (2013). Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Quinta edición, Project Management Institute, Inc.
- Pacelli, L., (2004). The Project Management Advisor: 18 major project screw-ups, and how to cut them off at the pass. Pearson Education.
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). ISO 21500 Guidance On Project Management: A Pocket Guide (Best Practice). Van Haren.





Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0







Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0







Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0







Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0







Este contenido se publica bajo licencia CC-BY 4.0

