

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

INTRODUCCION

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, Ong o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales.

Al final las dimensiones personal e organizacional se entretajan en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones influirá en las personas y viceversa.

En general se trata de la interacción entre entorno y el interno de los entes y la habilidad de estos para actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

*“Si no sabes a donde vas
cualquier camino te conduce allí”*
Proverbio del Corán

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de planificación estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica. Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa

CONSTRUYENDO S.A
CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

INSTRUCCIONES

Aplicación de los conceptos de Planeación Estratégica a través de la Simulación con una empresa ficticia, en donde los participantes deberán formar equipos, y en el transcurso de la simulación deberán realizar lo siguiente:

- Adoptar los roles de Asesores.
- Tomar decisiones respecto a los aspectos clave del Plan Estratégico de la empresa durante el tiempo que dure la simulación.
- Presentar el Plan Estratégico a seguir por la compañía al final de la Simulación.

Decisión 1: Análisis de la Empresa

Decisión 2: Diseño Estratégico

Decisión 3: Ejecución de la Estrategia

1. Conformación de Equipos:

Mínimo 3 y Máximo 5 integrantes, dependiendo del tamaño del grupo participante.

2. Informes:

Se presentaran 3 informes, uno por cada decisión, y el informe definitivo.

3. Asesorías y Retroalimentación:

Asesoría individual por equipo después de presentado el primer informe

Retroalimentación general después del segundo informe

4. Informe Final:

Sera sustentado por el integrante del equipo designado por el moderador y bajo la metodología definida por este

5. Imprevistos:

En el transcurso de la Simulación pueden darse acontecimientos inesperados que modifiquen las condiciones de trabajo inicialmente planteadas, y afecten el desempeño de la empresa, y las decisiones ya tomadas

6. Evaluación:

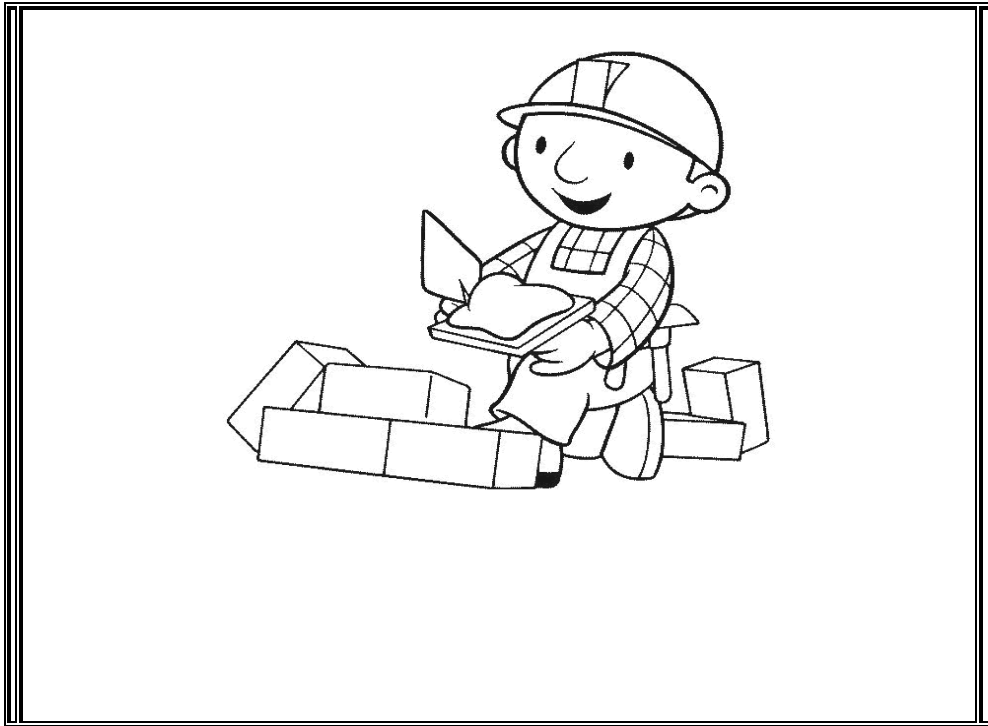
Primer lugar: Nota entre 4:00 y 5:00

Segundo lugar: Nota entre 3:00 y 4:00

Tercer lugar: Nota entre 2:00 y 3:00

Solo habrá un primer y segundo lugar, el resto de los equipos ocuparan todos el tercer lugar

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL



ANTECEDENTES

El momento económico es excelente, el mejor de la historia para muchos sectores, la producción de cemento ha alcanzado niveles sin precedentes en la industria, la venta de computadores y muebles vienen creciendo a tasas anuales superiores al 80%, las ventas de automóviles llegan a niveles récord, el país esta creciendo y esta cambiando con adquisiciones y nuevas inversiones.

Justo en medio de esta dinámica, el panorama macroeconómico empieza a presentar sombras, el fantasma de la inflación vuelve a aparecer y el Banco de la República demuestra que tiene toda la intención de intervenir para mantenerla a raya, la revaluación galopa a niveles inigualables y los entes de control se han declarado incapaces de detenerla, el nivel de desempleo para unos ha disminuido, para otros continua igual, pero cada vez somos conscientes de que el subempleo nos asfixia y que son muchos los compatriotas que emigran a otros países por falta de oportunidades en el nuestro.

Adicionalmente, el panorama político, deja mucho que desear, cada semana, somos testigos, de mas y mas procesos que afectan nuestra democracia: la parapolitica, la farcpolitica, la yidispolitica, la DMGpolitica.....etc, etc, etc, y frente a unas cercanas elecciones presidenciales del 2.010, que empieza a subir la temperatura en cuanto partido político existe en el país, ya no sabemos, si la política apoya o simplemente obstaculiza la economía.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Bogotá y Cundinamarca concentran el mayor número de empresas del país, su infraestructura en transporte y comunicaciones facilita el desarrollo de nuevos

negocios, cerca de 7 millones de habitantes tiene la región según el censo de 2.005, y con más de 227.000 empresas, se consolida como el mayor centro empresarial, en donde un 75% de sus empresas se dedica a actividades de servicios, el 20% a la industria y un 5% a la construcción.

Todo indica que las medidas tomadas por el Banco de la República para contrarrestar la inflación y la caída del dólar, no afectarán el dinamismo de la Construcción, y las cifras de consumo de cemento alientan el optimismo y hacen prever el mejor año en la industria cementera, mientras la industria del hierro y el acero se mueve entre fusiones y adquisiciones, y el mercado de la arcilla y cerámica está en plena modernización, tal y como lo muestra la Agrupación a través de su página WEB www.camacol.org.co.

En medio de este entorno está la empresa CONSTRUYENDO S.A, líder en el sector de Construcción en el país, y que para finales del 2.008 tenía los siguientes indicadores:

Ventas (Millones)	Activos (Millones)	Utilidad Neta (Millones)
250.000	500.000	20.000

Construyendo S. A, fue fundada por Don Pepe Sotomayor Arrieta en los años 1.920, estando próxima a cumplir el centenario de prosperas y exitosas actividades en el sector.

Actualmente es dirigida por Santiago Sotomayor Estrada, nieto de Don Pepe, y quien después de terminar sus estudios de Ingeniería Civil en Londres, y especializarse en Administración en Harvard, recibió de su padre Antonio Sotomayor Lleras en el año 2.005, la tarea de crecer la empresa y solidificarla a nivel nacional e internacional, dejándole la siguiente anécdota gerencial para que evitara caer en ella:

*Una empresa entendió que había llegado el momento
De cambiar el estilo de gestión y contrató un nuevo gerente general.
El nuevo gerente vino con la determinación de hacer cambios
y volver la empresa más productiva.
El primer día, acompañado por sus principales colaboradores, hizo una inspección
en la empresa. En la Planta todos estaban trabajando,
pero un muchacho estaba recostado contra la pared con las manos en los bolsillos.
Viendo una buena oportunidad para dejar bien clara
Su filosofía de trabajo, el nuevo gerente le preguntó al joven:
Cuanto gana usted por mes? Quinientos mil pesos Señor, Porque?
– respondió el Muchacho sin saber de que se trataba.
El gerente sacó quinientos mil pesos del bolsillo
y se los entregó al joven, diciendo:
Aquí está el sueldo de este mes,
Ahora desaparezca y no vuelva nunca más !!!!
El joven guardó el dinero y se fue, de acuerdo a las ordenes recibidas.
El gerente entonces, orgulloso, pregunta a un grupo de operarios:
Alguno de ustedes puede decirme que hacía este joven?
Si, Señor – respondieron atónitos los operarios – Vino a entregar una pizza.*

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Moraleja:

Hay personas que tienen tantas ganas de mandar, que se olvidan de pensar.

Pasados casi 3 años desde que Santiago se encuentra en la Presidencia de la Compañía, la empresa se ha sostenido como líder en el mercado nacional, pero existe preocupación en la Junta Directiva porque cada vez es mayor el nivel de activos involucrados en la operación, y las fronteras hacia otros países no han podido ser abiertas, adicionalmente a que por el volumen de operaciones, se vienen suscitando una serie de dificultades internas a las que no se ha encontrado solución.

Frente a esta situación, la Junta Directiva toma la decisión de contratar a la Firma VALORES S.A para que apoye la Gestión de la Presidencia, y se logren los objetivos propuestos por sus socios, todos herederos de Don Pepe.

Son las 8:00 a.m. del 30 de enero de 2.009, Santiago Sotomayor se encuentra en su oficina un tanto nervioso, a la espera de la llegada del equipo de consultores asignado a Construyendo S. A por la firma Valores S. A, a las 8:30 a.m. su secretaria privada le anuncia la visita esperada, y sin mas preámbulos se efectúa la presentación del equipo de trabajo, que estará bajo la dirección de Ricardo Barón, experto en temas de Administración y Gerencia, ellos son:

Catalina Quevedo: Asesora de Planeación Estratégica

Mónica Tirado: Asesora Financiera

Claudia Campos: Asesora de Proyectos

La información solicitada por el equipo de consultores y entregada por la Presidencia de la empresa es:

- Estructura Organizacional
- Balance General a Diciembre 31 de 2.008
- Estado de Ingresos a Diciembre 31 de 2.008
- Plan Estratégico

El equipo de Consultores solicita igualmente una reunión con el equipo de directivos de la empresa:

Gerente General: Carlos Chanchullo

Director Administrativo: Raúl Cabeza de Vaca

Director Financiero: Jhon Plata

Director de Contabilidad: Luis Arturo Perdida

Director de Talento Humano: Edgar Acosador

Director de Proyectos: Alirio Carreta

Director de Interventoría: Diego Fresco

Director Comercial: Pedro Mercado

Empieza el trabajo y cada semana Santiago se enfrenta a una decisión vital, pues el éxito o el fracaso, están en sus manos con la asesoría de su equipo de consultores.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

DECISION 1 ANALISIS DE LA EMPRESA

Se encuentran reunidos, el equipo de asesores con el equipo directivo de Construyendo S.A, el tema planteado en el orden del día de la citación a la reunión fue análisis de la estructura organizacional:

Toma la palabra Ricardo Barón, Director del equipo de asesores, y expresa su preocupación frente a la desinformación que existe dentro de la empresa sobre la estructura organizacional implementada a partir del año 2.006.

Algunas consideraciones evidenciadas durante el análisis son:

1. El Presidente de la Compañía tiene relación directa no solo con la gerencia general sino también con los directores de departamento y asistentes de cada uno de ellos.
2. Existe confusión en los departamentos contable y financiero, pues no tienen claridad que funciones les competen a unos y cuales al otro.
3. El director Comercial no sabe si su enfoque debe ser a las ventas o al mercadeo.
4. El departamento de Talento Humano le reporta al Director Administrativo, pero quien da las directrices en esta área es el Gerente General, por haber ocupado durante muchos años esta posición en la empresa.
5. La interventoría está planeada para que ejerza control técnico, financiero y administrativo sobre cada uno de los proyectos, pero el Director de Proyectos en comunicación reciente les exigió que solo intervinieran en el control técnico, y así lo están cumpliendo.
6. Todo el personal operativo de obra se encuentra vinculado con contrato de trabajo a término indefinido, y el departamento de talento humano no ha manifestado otras opciones de vinculación o contratación.
7. La Revisoría Fiscal solo audita la elaboración y presentación de declaraciones de impuestos a la DIAN, y no ejerce ningún otro tipo de control.
8. La estructura organizacional se encuentra exhibida en la recepción de la empresa, pero nunca fue socializada con los empleados, y mucho menos se les dio participación en su diseño.
9. La Junta Directiva solo se reúne semestralmente y la asamblea de accionistas en forma anual.
10. El 50 % del personal directivo es de reciente vinculación, puesto que quienes ejercían estos cargos durante la presidencia de Antonio Sotomayor se vienen jubilando a partir del año 2.000.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

A cada una de estas consideraciones Ricardo Barón presenta las sugerencias del equipo de asesores.

Igualmente, hacen la presentación oficial de la estructura organizacional que ellos consideran debe tener la empresa a partir de la fecha.

Plantean la creación del departamento de Relaciones Internacionales, con las funciones que debe ejercer, pues no entienden como siendo este un objetivo estratégico de la compañía, no existe dentro de la estructura.

Le recuerdan a la Asamblea de Accionistas, a la Junta Directiva y al Revisor Fiscal cuales son sus Funciones y Obligaciones según el Código de Comercio.

Reiteran a Santiago Sotomayor la importancia de tener claramente definida la estructura organizacional, las funciones, y las metas de cada cargo, además de la gravedad de los problemas por ellos detectados, que de no ser corregidos en el corto plazo, podrían llevar a la empresa a un colapso administrativo, participándole a el y a su equipo directivo de la siguiente reflexión:

¿HACES FALTA DONDE TRABAJAS?

En Suecia, después de un concienzudo proceso con entrevistas, tests y dinámicas de grupo, una gran empresa, para hacer ver que sigue las leyes de no discriminación, contrata a un grupo de caníbales.

El Gerente de Personal, durante la ceremonia de bienvenida, les dijo:

“Ahora hacen parte de un gran equipo,

Ustedes podrán disfrutar de todos los beneficios de la empresa.

*Por ejemplo, podrán ir al restaurante de la empresa cuando quieran para comer alguna cosa, pero solo les pido que no se coman a otros empleados”,
bromeo el Gerente.*

Cuatro semanas mas tarde, el Gerente General llamo a todos los caníbales:

“ Ustedes están trabajando muy duro y estoy muy satisfecho,

pero la señora que sirve el café, desapareció,

Alguno de ustedes sabe lo que pudo haber pasado?,

todos los caníbales negaron con la cabeza.

Después de que el Gerente se hubo marchado,

el jefe de los caníbales los junta a todos y les pregunta:

“ Quien fue el idiota que se comió a la Señora del Café?”.

Uno de los caníbales, levanto tímidamente la mano.

El jefe caníbal le dice: “ Eres una bestia!!!!, estábamos trabajando aquí con una tremenda oportunidad en las manos. En cuatro semanas nos comimos 3 Directores, 2 Gerentes de Operaciones, 3 Consultores, 3 Gerentes de Ventas y 1 Gerente de Recursos Humanos y nadie se dio cuenta.....Podríamos haber seguido así por un buen tiempo, pero no ¡¡¡¡ TENIAS QUE ESTROPEAR TODO COMIÉNDOTE A UNA PERSONA QUE SI HACE FALTA ¡!!!.....

Y usted....hace falta donde trabaja!!!!!! o ya se lo tragaron.

CONSTRUYENDO S.A
CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Inician la revisión de los Estados Financieros, llegando a la conclusión que la inercia de las operaciones por el tiempo que lleva la empresa en el mercado le ha permitido sostenerse en su posición de liderazgo, pero la estructura financiera se ha ido debilitando en los últimos años, sin que sus directivos lo hubieran detectado.

A Santiago se le olvido el principio financiero de que las empresas se quiebran dando utilidades, y peor aun con ventas en crecimiento.

Los Estados Financieros a diciembre 31 de 2.008, muestra la siguiente situación general:

BALANCE GENERAL
CONSTRUYENDO S.A
DICIEMBRE 31 DE 2.008
(Millones de Pesos)

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente	100.000	Pasivo Corriente	50.000
Activo Fijo	200.000	Mediano Plazo	100.000
Otros Activos	200.000	Largo Plazo	100.000
Total	500.000	Total	250.000
PATRIMONIO			
		Capital	250.000
		Total	250.000

ESTADO DE INGRESOS
CONSTRUYENDO S.A
DICIEMBRE 31 DE 2.008
(Millones de Pesos)

Ventas	250.000
- Costo Mercancía Vendida	145.000
= Utilidad Bruta	105.000
- Gastos de Administración y Ventas	50.000
= Utilidad antes de Impuestos e Intereses	55.000
- Intereses	30.000
= Utilidad antes de Impuestos	25.000
- Impuestos	5.000
= Utilidad Neta	20.000

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

La empresa debe plantear alternativas inmediatas de Inversión, Financiación y Reparto de Utilidades.

Entre las decisiones de inversión que se deben tomar están:

1. El volumen de activos fijos que se desea mantener.
2. El plazo que se concederá a los clientes en las ventas a crédito.
3. El manejo de los inventarios.

Entre las decisiones de financiación están:

1. Que porcentaje de la financiación debe hacerse con terceros y cual con los accionistas.
2. Que política de financiación se puede negociar con los proveedores.
3. Como incrementar el porcentaje de utilidad para los accionistas.

Entre las decisiones de Reparto de Utilidades la principal es definir en los próximos 5 años que política de reparto de utilidades va a exigir la Asamblea de Accionistas.

De igual manera el equipo de asesores presenta algunas estrategias de manejo de la estructura de ingresos y egresos:

Cómo Disminuir el Costo de la Mercancía Vendida?
Cómo racionalizar los gastos de Administración y Ventas?
Cómo obtener tasas mas bajas de interés?

Pero siendo consientes de que estas medidas no serán suficientes para mejorar la futura situación financiera de la empresa, proponen lo que ellos denominan el Plan Estratégico Comercial en el que se proyecta incrementos anuales en las ventas para los próximos 5 años del 30%.

Frente a la importancia de la estrategia comercial presentada, esta es analizada por Santiago Sotomayor con todo su equipo directivo, y consultada igualmente con su padre, pues la Dirección de la empresa considera que la meta de incremento de ventas es demasiado ambiciosa, y será imposible cumplirla, a lo que Ricardo Barón se compromete a demostrar con cifras y argumentos comerciales que si es posible, igualmente les deja para su análisis lo que Kiernan considera los 11 Mandamientos para la Administración del Siglo XXI:

La tendencia de los negocios para el tercer milenio es la valoración del capital intelectual. Si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el capital intelectual al menos de la misma manera como se preparan para administrar las finanzas o la producción de sus firmas, sus compañías estarían mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas trabajarían con más corazón por ser los mejores.

Básicamente los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual, a continuación hacemos referencia a ellos:

CONSTRUYENDO S.A

CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

1. *No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa: Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos*
2. *¡Innovar o Morir! : Desarrolla estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.*
3. *Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas: Quieres ser parte de una empresa excepcional, fíjate en todos tus colaboradores y en todos los procesos, seguro hallarás potencial de valor que podrás aprovechar y apalancar.*
4. *Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegarás a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que seas rápido antes que otros se te adelanten. Mejor dicho, no camines, corre y si puedes cómprate una moto por que tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.*
5. *Debes ser proactivo y experimental: tienes una iniciativa en mente pero no sabes como decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo. Inténtalo y si dan vía a tu idea llévala a cabo, la prueba y el error valen.*
6. *Rompe barreras: Las compañías “virtuales” del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación, etc.*
7. *Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo: Empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tu los contrataste es por que son los mejores cree en ellos.*
8. *Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento: Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no sólo están fuera de Estados Unidos, también están fuera de los países de la OECD. Conviértete en un dirigente global, sí así como suena, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.*
9. *Admite que la revolución ecoindustrial está sobre nosotros: Los resultados financieros no son lo único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.*
10. *Has del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa: Si tienes la posibilidad de conocerte, aprender rápido y atacar, basado en dicho conocimiento, las debilidades de tu empresa, tendrás una ventaja sobre tus competidores. Si el aprendizaje lo conviertes en oportunidades, nuevos productos, servicios y tecnologías antes que tu competencia, serás líder.*
11. *Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa.*

CONSTRUYENDO S.A

CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Santiago Sotomayor se encuentra muy preocupado, el análisis realizado hasta el momento lo lleva a concluir que la empresa tiene graves problemas estructurales.

Decide concentrarse en la forma como se ha ejecutado todo el Proceso Administrativo durante el tiempo que el lleva en la Presidencia de la Compañía, reconociendo algunas fallas que son evidentes:

1. Planeación:

La planeación ha estado en cabeza de unos pocos directivos, sin darle participación al resto del personal de la empresa.

2. Organización:

La gestión de los recursos materiales y financieros no obedece a políticas claras de racionalización.

3. Dirección:

No hay liderazgo en su equipo directivo, pues el personal aun trabaja bajo parámetros y directrices que fueron establecidas hace muchos años por direcciones pasadas, pero que no tienen ninguna vigencia.

4. Control:

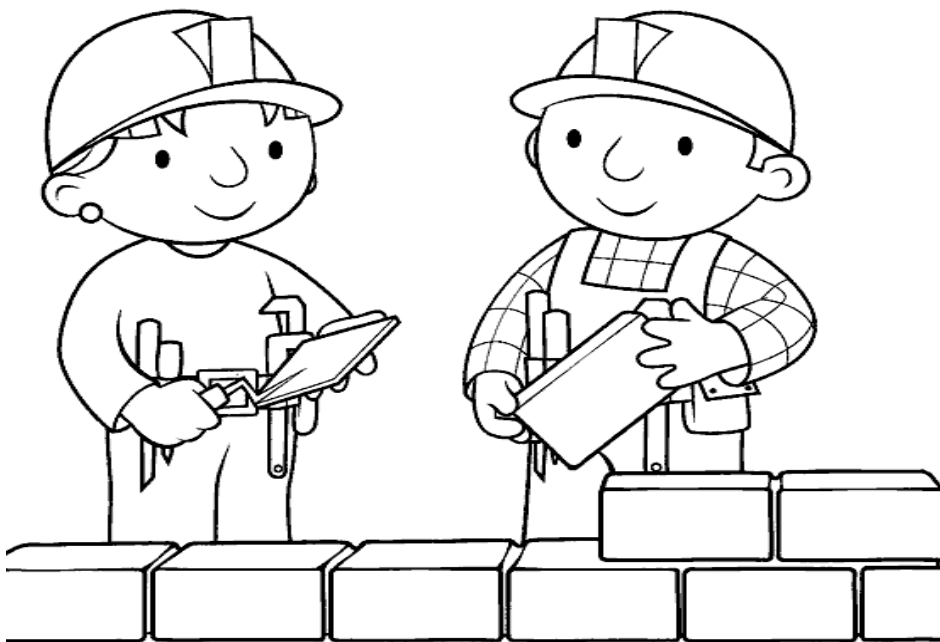
Es incipiente y reactivo, no existen medidas preventivas de control en ninguna de las áreas de la empresa, a pesar de que en el pasado fue una de las funciones fuertes, esa cultura se perdió con la salida de aquellas personas que venían acompañando a su padre en la administración.

Igualmente analiza algunos acontecimientos sucedidos en los últimos meses y a los cuales el considera no se les dio la solución adecuada en el momento oportuno, trayendo graves consecuencias en la operación de toda la empresa:

1. La adquisición del lote para la construcción del proyecto bandera del 2.010, que incluiría la renovación urbana de un importante sector de Bogotá, se frustró, porque el vendedor, decidió vendérselo a la competencia, quien ofreció el mismo valor, pero mejores condiciones de pago.
2. El cronograma de ejecución de la obra del Centro Comercial Nueva Alianza en la ciudad de Cali, está retrasado 3 meses, lo que impedirá su entrega a los comerciantes propietarios en el mes de octubre e inauguración del Centro en diciembre, como fue el compromiso, y esto le traerá a la Constructora una multa gigantesca y el deterioro de su imagen frente a los clientes.
3. La licitación para la renovación de los centros recreativos aledaños al Estadio de Medellín, no fue presentada oportunamente, y por lo tanto, la empresa fue descalificada, perdiendo el trabajo de 15 personas que estuvieron vinculadas a esta durante 3 meses.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Con este panorama le solicita al equipo de asesores, presentarle un Plan que ataque y solucione en forma inmediata cada una de estas fallas, al igual que les pide efectuar una propuesta de lo que ellos consideran debe ser la Gestión Administrativa Eficiente de una empresa como Construyendo S.A.



CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

DECISIÓN 2 DISEÑO ESTRATEGICO

Alirio Carreta Director de Proyectos de Construyendo S.A desde hace aproximadamente 1 año, se reúne con Santiago Sotomayor, y le manifiesta que ahora si esta entendiendo cual debe ser el horizonte de la Constructora, y que desea presentarle una propuesta de éxito para la empresa.

Santiago acepta escuchar la propuesta y hace extensiva la invitación a su equipo de asesores y equipo directivo.

Toma la palabra Alirio y efectúa las siguientes apreciaciones sobre la forma como se ha venido gestionando los proyectos en la empresa:

1. El mercado de la Constructora ha sido ciento por ciento nacional.
2. La Constructora participa en todos los segmentos que puede abarcar el sector:

Construcción Residencial
Infraestructura
Vías
Proyectos Institucionales
Desarrollos Comerciales

3. Construyendo S.A construye en forma directa, en alianza estratégica con otras empresas, y por administración delegada.
4. La Empresa participa en proporciones parecidas en el sector publico y el sector privado.
5. El origen de los recursos esta en una proporción 50/50 entre financiación externa y recursos propios.

A estas consideraciones Ricardo Barón manifiesta que no le encuentra nada de particular pues es la realidad de la empresa, que todos ya conocen.

Acto seguido Alirio Carreta retoma su presentación, y resume su propuesta de Éxito de la siguiente forma:

“Construyendo S.A requiere concentrarse en segmentos y nichos de mercado específicos, es imperativo achicar el volumen de su operación, y enfocarse en aquellos sectores o áreas de negocio de mayor rentabilidad, para ello la empresa debe direccionarse:

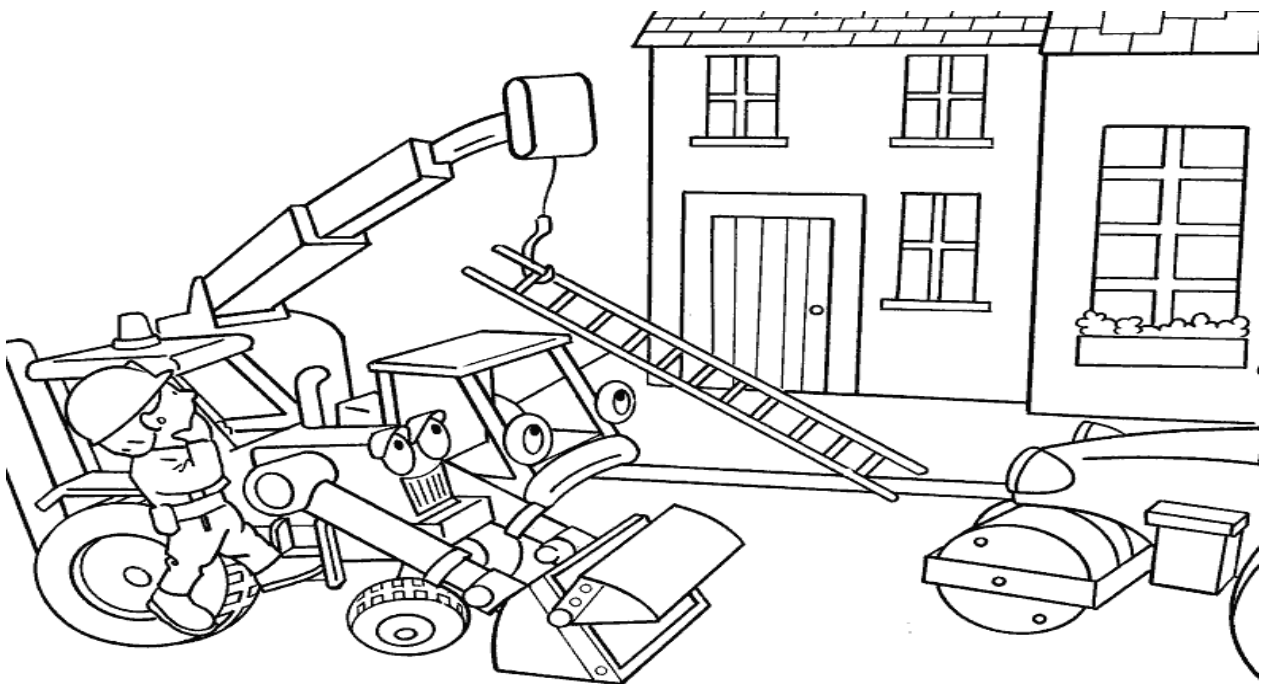
1. El mercado de la capital colombiana.
2. Segmento de construcción residencial.
3. Construyendo única y exclusivamente en forma directa.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

4. Solo trabajara para el sector privado.
5. Los recursos serán todos propios, ningún proyecto se financiara con recursos externos”.

Este direccionamiento según el Director de Proyectos lograra el total éxito para la empresa.

Después de escuchar atentamente la presentación, el equipo de asesores se encuentra sorprendido, por lo que ellos consideran Desenfoque de la realidad de la empresa, invitando a sus Directivos a entender la situación real del sector a través de empresas que como ellos son lideres en el mercado: Constructora Colpatria www.constructoracolpatria.com, Cusezar www.cusezar.com, Conalvias www.conalvias.com, Conconcreto www.conconcreto.com, y de igual manera los invita a reflexionar a través de las apreciaciones de uno de los constructores de mayor importancia en Colombia, El Dr. Pedro Gómez Barrero, sin embargo, la Presidencia estima que dentro de todas las opciones que se deben analizar cabe evaluar este Plan, puesto que el no lo ve tan descabellado, y por lo tanto le sugiere al equipo de asesores, estudiarlo detenidamente y a profundidad y presentarle un concepto imparcial del tema.



CONSTRUYENDO S.A **CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL**

El equipo de consultores aprovecha esta oportunidad para efectuar la entrega a la Presidencia del Plan Estratégico inicial que contiene:

- Misión, Visión y Valores
- Objetivos, Estrategias y Tácticas
- Indicadores
- Responsables
- Cronograma de Ejecución

Dicho plan estratégico fue efectuado con base en la información suministrada por los directores de la empresa, y en los objetivos perseguidos por la Junta Directiva de solidificar la empresa y buscar su internacionalización.

Fueron planteadas estrategias para cada una de las áreas de trabajo de la Compañía:

- Gerencia
- Mercadeo
- Finanzas
- Talento Humano
- Proyectos

Las cuales fueron tomadas en consideración a las mejores practicas administrativas del momento para cada una de ellas.

Igualmente se hicieron recomendaciones, tras haber analizado el desenvolvimiento del sector de la construcción a nivel nacional e internacional, de aquellos nichos de mercado en los que se debe concentrar la empresa.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

DECISIÓN 3 EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

El equipo de Asesores después de casi 6 meses de intervenir en Construyendo S.A se encuentra en la recta final para presentar su informe de gestión a la Junta Directiva, pero antes de dicha presentación desean discutir con el equipo Directivo, lo que ellos llaman la Ejecución de la Estrategia, pues consideran que si todo lo que se ha dicho, analizado, discutido, definido y decidido, no se implementa de forma adecuada, el tiempo y el dinero invertido se habrán perdido.

Para efectuar este planteamiento, parten de las propuestas que Robert Kaplan y David Norton vienen efectuando al mundo empresarial desde hace muchos años, y las cuales en años recientes han sido acogidas por un número mayor de empresas.

Sugieren un Proceso que llama de Gestión en la Ejecución de la Estrategia, y en el cual no se pueden obviar las siguientes etapas:

1. Claridad y consenso sobre la estrategia.
2. Conseguir enfoque.
3. Desarrollar liderazgo.
4. Intervención estratégica.
5. Educar la Organización.
6. Establecer metas estratégicas.
7. Alinear programas e inversiones.
8. Construir un sistema de Feedback.

Santiago un poco estresado frente al próximo informe de gestión del equipo de asesores, les manifiesta que le parece muy interesante el tema, pero que por favor le preparen un informe pormenorizado sobre la ejecución de la estrategia a través de esta metodología, al igual que otro posible sistema para la implementación de la estrategia, puesto que él desea analizar como mínimo 2 opciones, con su equipo directivo.

Ricardo Barón, acepta y se compromete a presentar el informe solicitado en el transcurso de esta misma semana, y para la fecha acordada con la Junta Directiva estarán entregando el informe final con todas las recomendaciones, expresándole a Santiago una anécdota española, la cual lo deja muy inquieto:

CONSTRUYENDO S.A
CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

Organización de Empresas (Españolas)

Cuentan las crónicas que se celebró una competición de remeros entre dos equipos formados por miembros de la administración pública de España y Japón.

Se dio la salida y los remeros japoneses empezaron a distanciarse desde el primer momento, llegando a la meta con una hora de ventaja sobre el equipo español. Los altos cargos de la administración se reunieron para sacar conclusiones sobre el espectáculo tan bochornoso que se había dado, llegando a la siguiente conclusión:

"Se ha podido detectar que el equipo japonés estaba formado por un jefe y diez remeros, mientras que el nuestro lo formaban diez jefes y un remero, por lo que el próximo año se tomaran las medidas pertinentes para paliar esta situación".

Al año siguiente, de nuevo se dio la salida y de nuevo el equipo japonés tomo la ventaja, sacándole esta vez dos horas y media al español.

Los altos cargos de la administración española se reúnen sacando la siguiente conclusión:

"Este año, el equipo japonés se ha compuesto nuevamente por un jefe y diez remeros, mientras que nuestro equipo, tras eficaces medidas adoptadas por los responsables, se ha compuesto por un jefe, nueve asesores y un remero, llegando a la conclusión de que: EL REMERO ES UN INCOMPETENTE".

Al año siguiente, y como no podía ser menos, el equipo japonés saco una ventaja de cuatro horas sobre el equipo español.

Una vez mas, reunidos los altos cargos y tras cuatro horas de evaluaciones, llegaron a las siguientes conclusiones:

"A SABER: Este año, el equipo japonés opto, una vez mas, por una tripulación formada por un jefe y diez remeros. En el nuestro, tras una Auditoria Externa y una Asesoría Adicional, se planteó una formación mucho mas vanguardista y se compuso de un Jefe, siete Asesores con gratificaciones, uno con productividad doble, un Sindicalista Liberado y un Remero, al que se le había castigado sin gratificaciones ni productividad por el fracaso de años anteriores.

Hemos acordado, que el próximo año, el Remero sea de los que se encuentran en Comisión de Servicios, toda vez que a partir de la vigesimoquinta milla marina se viene observando cierta dejadez en el mismo, que además tiene plaza en propiedad, rozando el pasotismo en la línea de meta".

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, se recomienda un aspecto muy importante, como lo es el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas sí los produce. Pero, como se mencionará más adelante, la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, de la cual trata ese libro, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los

CONSTRUYENDO S.A

CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, dichos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización. Un poco más sintetizado nos presenta su definición Kazmier, ya que dice que la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos .

Para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes:

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

CONSTRUYENDO S.A CASO DE SIMULACION EMPRESARIAL

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto (1992). INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION, Ed. Mac Graw Hill, México D.F.
- Ackford, Russel L. Planeación de empresas, México D.F.: Editorial Limusa, 1982.
- David, Fred R. La gerencia estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A., 1988.
- Drucker, Peter F. Dirección dinámica de empresas, New Jersey: International Business Institute Inc., 1980.
- Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones. Administración estratégica: Un Enfoque Integrado, Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1996.
- Jarillo, José Carlos y otro. Estrategia internacional, McGraw -Hill, 1991.
- Morrissey, George L. Planeación estratégica construya los cimientos de su planeación, México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
- Naisbitt, J. y P. Aburdene, Megatrends 2000: The New Directions for the 1990's, New York: 1990.
- Ogliastri, Enrique. Manual de planeación estratégica, Santafé de Bogotá: TM Editores, Ediciones Uniandes, 1994.
- Ohmae, Kenichi. La mente del estratega, México D.F.: McGraw-Hill, Editorial Calypso, 1984.
- Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica, México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1987.
- Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.
- Serna Gómez, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Bogotá D.C.: RAM Editores, 1996.
- Steiner, George A. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber, México D.F.: CECSA, 1985.

VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ – veescobar@hotmail.com
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SECCIONAL MANIZALES
M.B.A CON ENFASIS EN MERCADEO – INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTEREY
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE FINANZAS – UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES

BOGOTA, 2.009