

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ASV
ASENORES PARA EL PERIODO 2018-2023.**

**Presentado por:
OMAR FERNANDO GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ASV
ASENORES PARA EL PERIODO 2018-2023.**

**Presentador por:
OMAR FERNANDO GOMEZ**

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

**Director de Trabajo de Grado:
MÓNICA GARCÍA SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2018**

Nota de aceptación

El presente trabajo de grado fue aprobado por la directora del programa académico de administración de empresas de la Universidad del Valle, la directora de trabajo de grado y el jurado evaluador

Santiago de Cali, Enero del 2018

Nota dedicatoria y agradecimientos

Del Señor es la tierra y todo cuanto hay en ella,
el mundo y cuantos lo habitan, el pone el querer como el hacer.

Agradezco al Señor, pues por él están hechas todas las cosas, ha tenido
misericordia de mí, todo lo que tengo y lo que soy es solo por Él.

Agradezco a mi madre y en especial a mi padre quien patrocino estos estudios, no
solo con dinero sino con amor y ánimo. Padre recoge tus frutos.

A mi familia paterna, tías, tíos, primos y abuelita, quienes me enseñaron a
perseguir lo bueno desde mi niñez.

A mi amada esposa y los niños, pues no es sino para ellos que se batalla cada
día, para darles orgullo, buen ejemplo, sabiduría y amor.

A cada uno de los profesores, seguro no recuerdo a todos y seguro casi ninguno
me recuerda, pero todos hicieron parte de este éxito, gracias de corazón.

En especial a mi directora de proyecto Mónica, gracias por su paciencia y
persistencia.

Bendiciones para todos, cada página está lleno de sus aportes.

TABLA DE CONTENIDO

	pag
INTRODUCCIÓN	10
1. EL PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 OBJETIVOS GENERALES.....	15
1.3 JUSTIFICACION.....	16
1.4 DISEÑO METODOLOGICO.....	19
1.4.1 Tipos de estudios	19
1.4.2 Métodos de investigación.....	22
1.4.3 Fuentes y herramientas para la recolección de información.	23
1.4.5 Fases de la investigación.	24
2. MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEORICO	25
2.1.1 Analisis del entorno	29
Establecimiento de una direccion para la organizacion:	31
2.2.3 Formulación de la estrategia	31
2.1.4 Implementación de la estrategia.	32
MARCO CONTEXTUAL.....	36
2.2.1 Historia e información general de la organización ASENSORES ASV S.A.S.	36
2.2.2 ¿Quiénes somos?	39
2.2.3 Misión actual	39
2.2.4 Visión actual.....	39
2.2.5 Políticas	41
2.2.6 Políticas de calidad	41
2.2.7 Valores	41
2.3 Identificación	41

2.3.1 Razón social.....	41
2.3.2 Actividad económica	41
2.3.3 Constitución legal	41
2.3.4 ubicación y teléfono:	42
2.3.5 pagina web	42
2.3.6 Tamaño.....	42
2.3.7 Organigrama.....	42
2.3.8 Portafolio de servicios.....	42
 3 RESULTADOS.....	 43
3.1 ANALISIS DEL ENTORNO.....	43
3.1.1 ENTORNO POLITICO-LEGAL:	43
3.1.2 ENTORNO ECONOMICO:.....	49
3.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL:	56
3.1.4 ENTORNO DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL:.....	61
3.1.5 ENTORNO TECNOLOGICO:.....	66
3.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	70
3.2.1 Amenazas de nuevos ingresos	70
3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes	71
3.2.3 Amenazas de ingreso de productos sustitutos	74
3.2.4 Poder de negociacion de los clientes	74
3.2.5 Poder de negociacion de los proveedores	75
3.2.6 Figura, Diamante competitivo Ascensores A.S.V.	76
3.3 ANALISIS INTERNO.....	76
3.3.1 Dirección:.....	78
3.3.2 Evaluación y control	79
3.4 Análisis de las funciones por área	81
3.4.1 Área operativa.....	81
3.4.2 Área administrativa:	85
3.4.3 Área contable y situación financiera:	86
3.4.4 Indicadores financieros:.....	89
3.4.4.1 Indicadores de liquidez.....	89
3.4.4.2 Razón corriente:	90

3.4.4.3	Capital neto de trabajo:	90
3.4.1	Gestión del Talento Humano:	91
4.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	100
4.2	Visión propuesta	100
4.2	Misión propuesta	100
4.3	Principio y valores	101
4.4	Estructura	102
4.5	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	104
4.6	IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	107
5.	CONCLUSIONES	1122
6.	RECOMENDACIONES	1144
7.	Bibliografía	1155
8.	Anexo.	1188
8.1	Encuesta de empleados ASV Ascensores.	1188
8.2	Resultados encuesta Clientes	1244

LISTA DE CUADROS

	Pag
Cuadro 1. Evaluación de Factores Externos Políticos	49
Cuadro 2. Comportamientos del PIB por ramas de actividad Económica 2015	46
Cuadro 3. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2015	52
Cuadro 4. Evaluación de factores externos políticos	56
Cuadro 5. Evaluación de factores externos sociales.	61
Cuadro 6. Estimaciones Proyecciones de la densidad de población En Cali 2011-2015	
Cuadro 7. Evaluación factores tecnológicos	70
Cuadro 8. Variables del área administrativa	79
Cuadro 9. Fortalezas y debilidades de la gestión contable y situación financiera	89
Cuadro 10 Fortalezas y Debilidades de la gestión del talento humano.	93
Cuadro 11 Matriz de evaluación de factores interno (EFI)	94
Cuadro 12 Matriz DOFA Ascensores ASV	96
Cuadro 13 Matriz MPC	98
Cuadro 14 Implementación de estrategias – Objetivo estratégico 4	107
Cuadro 15 Implementación de estrategias – Objetivo financiero 1	109
Cuadro 16 Implementación de estrategias – Objetivo de procesos 1	110
Cuadro 17 Implementación de estrategias – Objetivo de procesos 5	112

LISTA DE FIGURAS

		Pag
Figura 1	Proceso administrativo estratégico.	30
Figura 2	Variación porcentual del PIB 2007-2015	50
Figura 3	Variaciones porcentuales del IPC para Colombia, 2007-2015.	51
Figura 4	Promedio Histórico de la cotización del dólar en promedio anual 2003-2012.	55
Figura 5	Macroproceso de la gestión del talento humano	91
Figura 6	Organigrama actual ASV Ascensores	101
Figura 7	Organigrama ASV Ascensores propuesto	103

INTRODUCCIÓN

La planeación es el proceso que sirve para escoger determinados objetivos y consecuentemente cuáles serán los planes de acción para alcanzarlos. Esta afirmación se ajusta al ámbito de las organizaciones y en este contexto, cobra una especial importancia ya que gran parte del éxito de ellas se debe a la capacidad de plantear posibles escenarios, adaptarse al entorno y definir estrategias que permitan lograr las metas propuestas

La empresa ASV Ascensores debe lograr una adaptación a los cambios y requerimientos actuales en los aspectos de la planeación estratégica. Por tal motivo, se ha establecido la importancia de realizar en primera medida un diagnóstico actual de la empresa, identificando factores internos y externos que afecten o pueden ser potencializados para que se logre proponer un plan estratégico acorde con las necesidades y expectativas por parte de los directivos de la empresa, los colaboradores y demás interesados.

En este trabajo se presentan los antecedentes y la formulación del problema en donde se menciona y se destaca la necesidad e importancia de establecer un plan estratégico en la empresa ASV Ascensores. Así mismo, se establece la metodología para el desarrollo del presente documento y los procesos que serán utilizados para la posterior investigación.

También se realiza una revisión bibliográfica y teórica que apoya la construcción y el desarrollo de este trabajo de grado. Se toma como marco de referencia los planteamientos de diversos autores sobre la planeación estratégica y la implementación y aplicación coherente y sistemática de la misma. De otro lado, se describe y se menciona la historia e información general de la empresa de estudio.

Contiene la formulación del plan estratégico de la empresa ASV Ascensores para el periodo 2018 -2023, compuesto por el análisis externo, el análisis estructural del

sector, análisis interno, la declaración de la misión y visión y por último, la posterior formulación de estrategias con sus respectivos planes de acción.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACION Y DESCRIPCION.

ASV Ascensores, una empresa de mantenimiento e instalación de ascensores quiere aprovechar las circunstancias del mercado que parecen serle favorable para el crecimiento de su negocio, sin embargo no cuentan con una planeación estratégica, es decir que no saben cómo llegar a esta meta de crecimiento.

La pequeña empresa familiar de mantenimiento de ascensores, cuyo negocio no resultaba ni muy lucrativo ni con mucha visión empezó a tomar tintes totalmente opuestos cuando uno de los hijos decidió independizarse, esta nueva organización llego a ser muy provechosa económicamente además de mostrar nuevos horizontes.

Una de las diferencias que motivaron la separación de esta pequeña empresa fueron las decisiones administrativas, así es como nace ASV Ascensores Ltda., una empresa también familiar que nació en abril 29 del 2005, sin expectativas a largo plazo y solo como una solución económica inmediata, sin embargo pronto resulto existir una visión más ambiciosa y ordenada, aprovechando la tradición, el conocimiento heredado y el terreno ganado en el mercado con los clientes.

ASV se dedicó al especializado oficio de la instalación y mantenimiento de ascensores de personas y de carga en la ciudad de Cali, esto sin entrar a competir directamente con la antigua empresa familiar.

Gracias a la gestión administrativa, a la dedicación y duro trabajo en la parte operativa el negocio ha crecido, tomando provecho de la demanda claramente insatisfecha, la poca oferta para cubrir las necesidades de los clientes y al poco desarrollo de este clúster en la ciudad de Cali.

Es también claro que a través de los años el desarrollo en la ciudad ha influido de forma significativa, pues las nuevas construcciones tienden a los edificios, desde conjuntos residenciales hasta complejos de negocios, todos requieren infraestructura de ascensores de buena calidad que necesitan un mantenimiento continuo.

Pero aunque el negocio ha crecido, ASV sigue configurada como una muy pequeña empresa, a pesar del esfuerzo administrativo sigue con muchos de los procesos vitales inestables, otros funcionando empíricamente y otros inexistentes.

Se resalta que, aunque esta organización se fundó con el trabajo de solo dos personas, hoy se necesitan hasta 8 personas para que funcione al 100% de su capacidad operativa, limitando en ciertas ocasiones el cumplir con el compromiso adquirido y aún más importante, negándole la oportunidad de expandirse y conquistar nuevos terrenos.

Hoy en día ASV tiene que realizar una ponderación de las ofertas recibidas para decidir si es conveniente tomarla, sin embargo en otras temporadas solo tienen el 70% de su capacidad operativa funcionando, la oportunidad de tomar un nuevo cliente en ocasiones no resultar ser clara. Así que en ocasiones tienen que dejar ir clientes sin estar seguros de que no los podían atender, y en ocasiones toman clientes que se agenda en tiempos que luego resultan imposibles de cumplir

Esta falta de planes de contingencia y de programación de actividades resulta en perdida de valiosos recursos, que aunque reconocen que son sub explotados, no existen actividades que resuelvan esta cuestión.

También existe la duda como buscar mano de obra capacitada y hasta se pone en tela de juicio de si esta exista cumpliendo las necesidades de ASV.

Tampoco existe claridad en la interpretación de la parte contable, lo que dificulta aún más el realizar una evaluación objetiva de la organización.

Además ASV no tiene herramientas para salir al mercado y ofrecer sus productos, aun a pesar de que su capacidad tiene falencias, no existen proyectos de formar una estrategia de consecución de nuevos clientes, no hay vendedores ni se ofrecen servicios a potenciales clientes.

Otra importante mención es que dentro de la organización se tiene claro que el negocio de ascensores es “muerto” por ponerlo en sus propias palabras, se refieren las organizaciones dedicadas al negocio que carecen de diferenciación en el mercado, un ascensor se limita a subir y bajar gente o carga, sin que se repare en ellos, así que existe la necesidad de crear estrategias que posicionen ASV como una marca en el sector.

Esta ausencia de “fuerza y vida” también genera que muchos clientes declaren que no hay necesidad de mantenimientos y que estos son gastos innecesarios, de aquí también surge la necesidad de ofrecer un producto con valores agregados.

Podríamos preguntar entonces ¿Cuál debe ser el plan estratégico de ASV Ascensores que permita potencializar su desarrollo y crecimiento?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

- Diseñar el plan estratégico para el periodo 2018-2023 de ASV Ascensores a partir de un análisis de entornos que fortalezca su crecimiento.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el ambiente externo e interno de la organización ASV ASENSORES para determinar amenazas y oportunidades.
- Formular el direccionamiento estratégico de la organización ASV ASENSORES y reformular su misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias de mercado y su estructura organizacional.
- Formular el plan de acción para el periodo 2018-2023 de la empresa ASV ASENSORES.

1.3 JUSTIFICACION

Santiago de Cali y el Valle del Cauca son un nodo de desarrollo en nuestro país, el ser una empresa que tiene aquí su centro de operación significa un reto particular pues es encararse a la realidad, a tomar decisiones de responsabilidad; ahora si tenemos en cuenta el alto desarrollo de nuestro país en las últimas décadas, donde hemos llegado a tener crecimientos en la economía hasta de un 3%¹, más alto inclusive que el de Estados Unidos² en periodos específicos, y eventos económicos mayores como la gran cantidad de Tratados de comercio firmados por nuestro país, podríamos inferir que el reto es aún mayor para cualquier pequeña empresa, pues están puestos en nuestro territorios los ojos del mundo que buscan oportunidades de negocio y de desarrollo y ASV no puede ser ajeno a esta realidad.

Ahora, nuestro futuro inmediato no resulta ser tan fácil, desde que la economía no tiene las predicciones más optimistas, bien sea nacionales o internacionales, debido a la fragilidad de las economías mundiales que se empezó a evidenciar desde el 2015, las estrategias deben ser más consensuadas y agudas³.

A pesar de estos posibles escenarios, no hay que desconocer que el Valle del Cauca en Colombia es símbolo de crecimiento y de negocios, y los esfuerzos del gobierno para que la economía se mantenga, tienen sin duda al Valle en sus planes.

Por ejemplo, a pesar de que tenemos gran cantidad de zonas francas, 10 en nuestra región, solo superada por la costa y el eje cafetero, los planes del

¹Revista digital Portafolio; Portafolio.co, Economía colombiana creció 4,3% en el 2010, 24 de marzo del 2011. <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-crecio-43-el-2010>

²Revista digital Dinero; Dinero.com, Expertos ven lento crecimiento económico en Estados Unidos hasta fin de 2011, 13 de octubre del 2010, <http://www.dinero.com/internacional/articulo/expertos-ven-lento-crecimiento-economico-estados-unidos-hasta-fin-2011/105364>.

³Revista digital Dinero; Dinero.com, ¿Qué le espera al crecimiento económico colombiano? <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/el-panorama-economico-de-colombia-en-el-2016/222961>

gobierno son incrementarlas, y es lógico estar listos para aprovechar estas oportunidades.⁴

Con los actuales cambios económicos que trae la globalización, las empresas del Valle del Cauca deben estar listas para afrontar retos competitivos de altas exigencias. Todas las organizaciones deben adaptarse al medio para sobrevivir, y ningún clúster está exento, pues si hasta la manufactura artesanal autóctona colombiana puede llegar a estar amenazada el riesgo es mayor para empresas que usan tecnología y maquinaria especializada, es por esto que es de suma importancia que ASV no se quede atrás y realice un aporte a la economía caleña, y al crecimiento que lleva todo el país

De seguir en este desempeño hay dos claros riesgos que corre la organización, el primero es que ASV sea una organización sub explotada, que no logre nunca crecer y que llegue a ser como la empresa de la que algún día decidió independizarse, tenemos ante nosotros mucho terreno que conquistar pero simplemente lo miran desde lejos y no hay decisión en conquistarlo.

El segundo peligro es que ASV sea absorbida o destruida por la competencia, si no se toman decisiones para re orientar la organización pronto podrán desaparecer ante una organización mucho más ordenada y con mayor visión o jerarquía. Este riesgo es potencialmente mayor cuando tenemos en cuenta factores externos como la globalización o los tratados de libre comercio que firma constantemente nuestro país y que ya mencionamos, pronto existirán más recursos tecnológicos en el mercado a precios más atractivos y también habrán más ofertas innovadoras que querrán llevarse los clientes fijos y aquellos que no han sido atendidos debidamente.

⁴Revista digital Dinero; dinero.com, <http://www.portafolio.co/negocios/zonas-francas-en-el-pais-son-mas-de-100-501210>

Para un estudiante que deja la comodidad y seguridad que representan las aulas, que ahora más que nunca entiende que las teorías no son leyes y que la aplicación de estas es bastante subjetiva, para un estudiante, con nula experiencia tras el escritorio de un gerente que toma decisiones que afectan toda una organización, todo esto es tema de bastante seriedad y cuidado, con la convicción de que muchos de los planteamientos aquí escritos van a tomarse en cuenta para el futuro de una organización real, cada paso es toda una proeza y un mundo nuevo descubierto.

Así que, si la pregunta es cuál es la principal justificación de cada una de estas hojas, no existe mayor que esta: poner a la realidad todo el conocimiento y la teoría que se impartió en las aulas de clases.

Además de lo anterior, no hay que restarle importancia a la de la esperanza de una organización que busca crecer y reproducirse en todos sus aspectos, de una organización que busca que se le guíe y se le dé una nueva ruta para alcanzar un techo más alto, en este caso la planeación estratégica de ASV significa darle un nuevo rumbo a la organización y brindar un nuevo camino para llenar sus expectativas, y esa esperanza es una gran responsabilidad para la persona a la que le ha sido entregada. La elaboración de un plan estratégico es la respuesta a todas estas necesidades, y la hoja de ruta que puede lograr que ASV llegue al lugar donde están sus metas.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

¿Qué es investigar? Aunque existen diversas cantidades de definiciones de muchos autores, se define investigar como una actividad sencilla y enriquecedora para quien la práctica, por lo que hay que desmitificarla; creo que cuando un investigador se esfuerza y procesa⁵ conocimiento sobre una realidad, este es distinto de otros, por que describe o explica lo que ayer no se conocía... eso es investigación. No comparto la idea de descalificarlo por diferencias de apreciación, método, conceptuales, ideológicas u otras si en tal conocimiento hay coherencia, lógica y aporta a su disciplina en la comprensión de algún aspecto de su objeto⁶. El autor Carlos Méndez menciona como acerca de las distintas clases de tipos de estudios, tomando este texto como un material referente⁷.

Los tipos de estudio se dan según el nivel de conocimiento científico al que el investigador espera llegar. Buscando el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que se le dará. Teniendo en cuenta el estudio y las hipótesis planteadas anteriormente.

1.4.1 Tipos de estudios

Estudio exploratorio o formulativo: Primer nivel de conocimiento científico, tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Aunque también sirve para poder aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Las monografías e investigaciones bibliográficas buscan construir un marco teórico de referencia o están orientadas al análisis de los modelos teóricos y

⁶ MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, Cap. 1 Reflexiones de la investigación en: Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4ta ed. Santafé de Bogotá: Limusa, 2009.

⁷ MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación, 4ta ed. Santafé de Bogotá: Limusa, 2009.

hacen parte de los estudios exploratorios o formularios. Trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, etc. también pertenecen a este campo.

Este estudio se destaca por que busca examinar una solución a un problema, al examinar o investigar algo que ha sido poco investigado antes o que no ha sido abordado en otras ocasiones, o en situaciones con variables muy particulares⁸.

Busca contestar preguntas como:

- ¿Qué es?
- ¿Cómo es?
- ¿Dónde está?
- ¿Cuánto?

Dado que este es el primer escalón en la construcción del conocimiento, esta investigación tendrá como punto de partida un proceso exploratorio para poder determinar campos de acción y de familiarización con un tópico tan particular como el que se maneja en el negocio con ASV.

El tema del transporte vertical es algo desconocido para la gente del común, y en algunas ocasiones la información disponible de fuentes primarias es escasa. Para el presente trabajo se recurrió a pequeñas entrevistas con directivas y trabajadores de A.S.V., así como a lecturas de magazines y revistas especializadas, que brindan información sobre configuraciones de equipos, repuestos, costos, cantidades, entre otras cosas que se constituyen en la primera toma de contacto con el tema.

⁸ MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, pag 30 en: Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación..., 4ta ed. Santafé de Bogotá: Limusa, 2009.

Estas tomas de información resultan importantes para poder tomar una idea de aspectos que serán importantes más adelante, cuando intentemos comprender problemáticas y aspectos que son vividos por A.S.V.

Un claro ejemplo de esto es la historia e información general de A.S.V., en donde por medio de entrevistas y documentos como actas de constitución de la empresa, se puede documentar la historia de A.S.V.

Estudio descriptivo: su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Aquí podemos recurrir a la recolección de información como la observación las entrevistas y los cuestionarios, informes de documentos elaborados por otros investigadores, etc.

Este tipo de estudio necesita un poco más de profundidad en el análisis de la información, así como la consecución de la misma.

Desde aquí también se puede llegar al planteamiento de una hipótesis de primer grado

Este tipo de estudio se caracteriza por que busca determinar o establecer el asunto o condición de los problemas, personas, grupos, comunidades o fenómenos que deben ser analizados.

Se utilizara el estudio descriptivo para poder delimitar los temas a tratar que se consideraran importantes, estos con el fin de acotar el campo de acción, no solo a lo que consideremos prioridad en el plan de planeación estratégica, sino también para seleccionar aquellos tópicos que se consideraran prioridad.

Este estudio nos permitirá realizar importantes hipótesis dentro de la problemática de ASV con los recursos con los que contamos.

Para el estudio de A.S.V. se realizan algunas encuestas, unas entrevistas con un nivel más profundo, al igual que la observación de algunos documentos como en el caso del análisis de entornos, cuya información sirvió para describir una situación específica de A.S.V.

El análisis de esta información servirá para empezar a imprimir algunas hipótesis, así mismo como empezar a nombrar posibles acciones.

1.4.2 Métodos de investigación

Observación: Observar es advertir los hechos como se presentan de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. Es el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar⁹.

Por ejemplo, es el caso de la observación de la organización y su forma de trabajo, estudiar las labores diarias de ASV, como se desenvuelven los trabajadores, el diario hacer de la parte administrativa y operativa brinda información fundamental para el desarrollo de nuestro trabajo, sobre todo en la

Inductivo: Busca llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo están con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

Aunque este tipo de método se usa para generar nuevos conocimientos, lo aplicaremos a premisas que por su grado de especialización y particularidad en esta investigación.

⁹ Ladrón de Guevara, Metodología de la Investigación, Citado por MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, pag 30 en: Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación

Un ejemplo será la construcción de los entornos propios del sector, que según las investigaciones previas, no han sido realizados o estudiados antes.

Este tipo de método tiene una rigurosidad mayor que otros métodos, pues como se menciona antes, se usa para la construcción de conocimientos nuevos.

Deductivo: A partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

Es válido afirmar que con conocimientos ya elaborados y que consultaremos de fuentes secundarias, para luego aplicarlo a esta investigación lograremos aplicar el método deductivo.

Aplicar hipótesis que han servido en esferas más amplias a nuestro caso particular nos será de gran utilidad para encontrar hipótesis válidas para nuestros problemas.

Análisis dado que el proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

1.4.3 Fuentes y herramientas para la recolección de información.

Fuentes primarias: O fuentes de primera mano, constituyen las literaturas o fuentes que contienen datos sin análisis o directas desde la fuente de investigación, no han sido adulterados ni evaluados en ninguna forma.

Para lograr este tipo de fuentes, es el investigador quien debe darse el trabajo de salir a recolectar la información de primera mano, esto es útil cuando se va a tratar un tema que poco ha sido investigado.

En este caso se usara información institucional que la misma A.S.V. ha proporcionado, entrevistas directas con los directivos y trabajadores, estados financieros y encuestas con los clientes de A.S.V. y sus empleados.

Fuentes secundarias: O fuentes derivadas, es información que ha sido tratada o que ha sufrido un proceso como resúmenes, obras de referencia, opiniones, etc.

Este tipo de información es mucho mas fácil de conseguir, en general esta ya tratada e incluso analizada.

En este estudio recurriremos a documentos de la cámara de comercio, material bibliográfico, revistas y magazines especializados en economía y finanzas. También a fuentes electrónicas que contienen estudios tanto del país como de la región específica del departamento.

Las opiniones de autores importantes y que se plasman en las obras aquí citadas serán de ayuda para definir posiciones

1.4.5 Fases de la investigación.

1. Revisión bibliográfica: fuentes secundarias
2. Diagnóstico de la empresa
3. Análisis interno y externo
4. Diseño y formulación estratégica

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Según Savellane todas las empresas buscan ser exitosas, mas con el modelo de apertura económica actual, la planeación estratégica busca ganar a los competidores y obtener éxito, que es traducido en una ventaja competitiva.

También afirma que esta ventaja no es natural, hay que encontrarla, hay que buscar una forma de lograr para la empresa. Este proceso para encontrar esta ventaja y aplicarla a la organización es llamada *planeación estratégica*.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues el uno como el otro designan una consecuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se alcancen uno o más objetivos¹⁰.

Para este autor el gerente juega un papel preponderante en la planeación de una organización, y le nombra más que gerente un empresario, pues un gerente resuelve problemas más el empresario se dedica a buscar oportunidades de forma activa. Lo describe con la palabra anglosajona *entrepreneurship* que es quien busca oportunidades y no problemas y asume riesgos.

Savellane cita a Chamber (1962) cuanto expone cierto tipo de estrategias de base y a cada una de estas una estructura ideal diferente, estas serían las bases de la

¹⁰Salleneve, Jean Paul, Pág. 26 en: Gerencia y planeación estratégica, Grupo editorial Norma, Bogotá 2002.

teoría contingencia, que reconoce que cada una de las organizaciones tiene formas diferentes de enfrentarse a sus propias necesidades¹¹.

Lo anterior nos muestra que no debe existir una posición pasiva ante cualquier organización, no debemos sentarnos a ver como todo nos marcha bien, o simplemente aplicar un modelo predeterminado que más se ajuste a nuestra organización para resolver dificultades.

Esta planeación estratégica se da a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total: o *corporate planning* que designa donde invertir los recursos de la empresa, donde hay recursos futuro, asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades. Responde a preguntas presentes y futuras de la organización.
2. A nivel de división: o *business planning* en esta fase se determina como se logra el éxito en los sectores escogido.
3. A nivel funcional: se refiere a la parte estructural de la organización que llevara a cabo el plan¹².

Ahora, dado que la planeación estratégica es un proceso, este tiene tres etapas que afectan estos tres niveles.

1. La fijación de objetivos
2. La creación del plan de estrategia
3. El presupuesto que se debe escoger para este plan.

¹¹Sallenave, Jean Paul, Pág. 28 en: Gerencia y planeación estratégica, Grupo editorial Norma, Bogotá 2002.

¹² Blanca, Bubis, león, pag 129 en: La Administración de Organizaciones: un enfoque estratégico, 3 ed., Centro editorial Universidad del Valle, Cali 2002.

Un mayor énfasis sobre los presupuestos lo muestra Samuel C. Certo y S. Trevis Certo al definir la planeación estratégica como una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo.

También hacen mención a principio de compromiso, en el que afirman que debido a la dificultad que tienen los gerentes para decir cuán lejos en el futuro debe extenderse su plan estratégico, usan como regla general el **principio de compromiso**, en el que los gerentes afirman comprometer fondos para la planeación solo si pueden anticipar en el futuro cercano una recuperación de los gastos de planeación. Es decir que se debe incurrir en estos gastos solo si hay una razonable recuperación de la inversión¹³.

En el capítulo 9 de su libro, Savellane el análisis estratégico desde un punto de vista más general, mencionando que este se resume en tres preguntas básicas:

¿Dónde estamos?

¿Dónde queremos ir?

¿Cómo llegar allá?¹⁴

Aquí Savellane se encuentra en opiniones con León Black, cuando dice que son estas tres preguntas las que se espera contestar en una planeación, la cual define como un proceso formal y sistematizado que comprende investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el MAE y las capacidades internas de la organización. Para lograrlo se debe fijar la misión y determinar los objetivos de la organización, formular e implementar las estrategias para obtener los objetivos, tomando en cuenta el MAE y las capacidades internas de la organización, para poder

¹³Certo, Samuel, C., pág. 168 en: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001.

¹⁴Sallenave, Jean Paul, Pág. 221 en: Gerencia y planeación estratégica, Grupo editorial Norma, Bogotá 2002.

posicionar a la organización en una forma ventajosa y competitiva frente a la competencia¹⁵.

Los dos autores mencionan la importancia de la escogencia de los objetivos, para así lograr un buen direccionamiento estratégico. Pues no existe una mala estrategia sino unos malos objetivos, menciona Savellane.

Blanca menciona que ninguna organización debería actuar a una forma defensiva, sino que todas sus actividades se basaran en acciones planeadas, pues de esto se trata el futuro de la organización¹⁶.

Ahora, la planeación estratégica se diferencia de las otras planeaciones dado que esta se realiza a largo plazo e involucra a la organización como un todo, afirmaciones en las que coincide Savellane y Certo; sin embargo hace énfasis en que esta debe buscar tener una posición de éxito en el MAE.

Ahora, para llevar a cabo una planeación estratégica exitoso y apropiado hace falta un proceso sistemático, este proceso ha sido llamado como la administración estratégica¹⁷.

Otra definición muestra que la administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que resulta en la formulación e implementación de estrategias diseñadas para lograr los objetivos de la organización¹⁸.

El proceso de administración estratégica consta de cinco pasos continuos y secuenciales, con una constante retroalimentación, como lo muestra la siguiente figura:

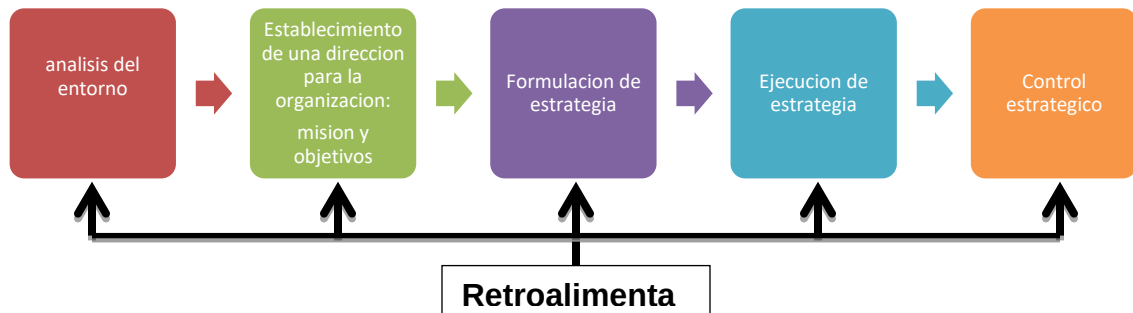
¹⁵Ibis., cap. 9.

¹⁶ Blanc, Bubis, león, La Administración de Organizaciones: un enfoque estratégico, 3 ed., Centro editorial Universidad del Valle, Cali 2002.

¹⁷Certo, Samuel, C., pág. 167 en: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001.

¹⁸ Blanc, Bubis, león, pag:142 La Administración de Organizaciones: un enfoque estratégico, 3 ed., Centro editorial Universidad del Valle, Cali 2002.

Figura 1. Proceso administrativo estratégico



Fuente: Certo, Samuel, C. en: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001

2.1.1 Análisis del entorno

Dado que las organizaciones son sistemas administrativos abiertos que continuamente interactúan con su entorno, debe estar adaptada a él para tener éxito, esto también quiere decir que el entorno afecta la organización, y viceversa.

La organización toma entradas de su entorno, algunos de estos aportes son previsibles y controlables, otros no. Estas entradas se transforman en la organización y luego se proyectan en el entorno¹⁹.

Figura 2: La organización como sistema abierto.



¹⁹Betancourt, G, Benjamín, pág. 21 en: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico, colección notas de clase, Unidad de artes gráficas de la facultad de Ciencias, universidad del Valle, Cali 2011.

Fuente: Betancourt, G, Benjamín en: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico, colección notas de clase, Unidad de artes gráficas de la facultad de Ciencias, universidad del Valle, Cali 2011.

Este entorno se divide generalmente en tres capas, dependiendo del autor estos cambian su nombre, pero son básicamente idénticos.

General o contextual: Macro fuerzas de carácter genérico, no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque frecuentemente afectan las decisiones de largo plazo, este entorno tiene varios componentes importantes, a nombrar: el componente económico, el social, político, legal, tecnológico²⁰, entorno ecológico.

Para trabajar este entorno se debe identificar las fuerzas del ambiente que influyen o afectan el comportamiento de la empresa o incluso el sector, luego se debe analizar el grado y naturaleza de influencia y finalmente se debe pronosticar sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa²¹.

Medio, sectorial o competitivo: Constituido por la industria o áreas de actividad económica en la que opera la empresa. Se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por sustitución o complementariedad. Se encuentran proveedores y compradores del sector, la competencia, organismos de control gubernamental, entre otros.

Entorno Próximo: es el entorno más cercano a la organización, está compuesto por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa,

²⁰Certo, Samuel, C., pág. 172 en: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001.

²¹ Pérez, Castaño, Marta. en: Guía práctica de Planeación Estratégica. Universidad del valle 1990.

estos pueden ser su competencia, clientes, proveedores, entidades financieras, etc.²².

2.1.2 Establecimiento de una dirección para la organización:

Luego de interpretar la información del entorno, la gerencia puede determinar hacia donde debe dirigir la organización, esto mediante la misión y los objetivos.

La misión de la organización es el propósito o razón de ser de la organización, esta refleja la información sobre el tipo de productos o servicios que ofrece, los consumidores que pretende atender y los valores que persigue. Esta misión debe expresarse por escrito y todos los miembros de la organización deben conocerla.

2.1.3 Formulación de la estrategia:

Herramientas: Esta fase está definida como el proceso de determinar los planes de acción adecuados para alcanzar los objetivos de la organización y así cumplir el propósito²³.

Existen herramientas especiales que se usan para poderse ayudar en la formulación de las estrategias, algunas de las más conocidas y usadas son: la matriz DOFA, análisis de preguntas críticas y el Modelo de Porter.

Estas pueden ser usadas singularmente o pueden ser combinadas, pues cada organización debería tener una estrategia independiente y única.

²²Betancourt, G, Benjamín, pág. 25 en: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico, colección notas de clase, Unidad de artes gráficas de la facultad de Ciencias, universidad del Valle, Cali 2011.

²³BLANK, León. Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Centro Editorial Universidad del Valle, 2002,

Ahora, al hablar de los tipos de estrategias, Porter ha desarrollado tres que son genéricas y que deberían ayudar a las organizaciones a ser más competitivas, estas son:

La diferenciación: hay que desarrollar un producto o servicio que los clientes perciban diferente a los ofrecidos por la competencia.

Liderazgo en costos: Estratégica que se centra en hacer más competitiva la organización ofreciendo productos o servicios a un costo menor que el de los competidores.

Foco: estrategia que pone su énfasis en apuntar a un cliente particular.

2.1.4 Implementación de la estrategia.

Es el proceso de poner en acción las estrategias que se formularon, esta requiere cuatro habilidades básicas²⁴:

- a. Habilidad de interacción:** aquella que maneja al personal durante la implementación, generar empatía con los miembros de la empresa y negociar mejor la manera de poner la estrategia en acción.
- b. Habilidad de colocación:** Suministrar recursos necesarios para implementar la estrategia, realizar cronogramas, presupuestos y otros recursos para poner la estrategia en acción.
- c. Habilidad de supervisión:** utiliza la información para determinar si un problema ha surgido, hay que establecer sistemas de retroalimentación que dice continuamente el estado de la ejecución de la estrategia.

²⁴BLANK, León. Administración de Organizaciones: Un enfoque estratégico. Tercera Edición. Centro Editorial Universidad del Valle, 2002.

- d. Habilidad de organizar:** Crea en la organización una red de personas que puede ayudar a resolver problemas de ejecución.
- e. Control estratégico o evaluación:** Es la última parte del proceso, consiste en supervisar y evaluar el proceso como un todo para asegurarse que opere apropiadamente. Verifica todos los pasos del proceso, que sean apropiados, compatibles y funcionen adecuadamente²⁵. Y resulta tan importante que merece una mención aparte.
- f. Evaluación:** El fin de la evaluación es contestar a la pregunta de si se han cumplido con las metas propuestas al inicio del proceso, y que se puede modificar para poder cumplir con estas.
- En algunos casos la evaluación se remite a los análisis de los estados financieros y de las inversiones, sin embargo este tipo de juzgamientos debe ser evitado.
- La retroalimentación debe estar presente en cada uno de los pasos del proceso, debe ser oportuna pues con el medio ambiente cambiante a alta velocidad, los ciclos de vida útil de los productos más cortos, el aumento de la competencia, etc., debe ser útil para poder tomar decisiones a tiempo. Los siguientes son motivos por lo que la evaluación estratégica es más difícil en la actualidad por estas tendencias:
1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
 2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
 3. El número mayor de variables.
 4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
 5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.

²⁵Certo, Samuel, C., cap. 8 en: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001.

6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza.

Revisión de las bases de la estrategia

La matriz DOFA proporciona una buena base para determinar si es buen momento de cambiar la estrategia de la organización, se debe comparar esta matriz al inicio del proceso y al final para ver si hay variantes significativas, pero también se pueden contestar las siguientes preguntas para realizar un análisis más profundo:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores hacia nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores principales?
4. ¿Por qué realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué las estrategias de algunos competidores son más exitosas que las de otros?²⁶
6. ¿Qué tan satisfechos están nuestros competidores con sus posiciones en el mercado y su rentabilidad actuales?
7. ¿Qué tanto pueden ser presionados nuestros competidores principales antes de contraatacar?
8. ¿Cómo podríamos cooperar en forma más eficaz con nuestros competidores?

Si existen diferencias significativas el tercer paso es *tomar medidas correctivas*, si no es así, se debe medir el rendimiento de la empresa, es decir comparar el progreso real con el planeado hacia el logro de los objetivos establecidos.

Para poder realizar un buen análisis de rendimiento, se han sugerido este tipo de preguntas:

²⁶<http://www.scribd.com/doc/31858184/glosario-de-terminos-de-administracion-estrategic>

1. ¿Son nuestras fortalezas internas aún fortalezas?
2. ¿Hemos agregado otras fortalezas internas? Si es así, ¿cuáles son?
3. ¿Son nuestras debilidades internas aún debilidades?
4. ¿Tenemos otras debilidades internas? Si es así, ¿cuáles son?
5. ¿Son nuestras oportunidades externas aún oportunidades?
6. ¿Existen ahora otras oportunidades externas? Si es así, ¿cuáles son?
7. ¿Son nuestras amenazas externas aún amenazas?
8. ¿Existen ahora otras amenazas externas? Si es así, ¿cuáles son?
9. ¿Somos vulnerables a una toma de control hostil?

Después de realizar los cambios necesarios, como se mencionó anteriormente estos pueden llegar a ser inclusive cambiar la base de la estrategia, se debe continuar con la retroalimentación hasta lograr seguir y concluir con el curso estratégico que se ha originado.²⁷

²⁷Fred R. David, Cap. 9 en Conceptos de ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Novena edición, PEARSON Educación, México 2003.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Historia e información general de la organización ASENSORES ASV S.A.S

En el año 1979 el Señor Campo Elías Simbaqueba inicia con su pequeña empresa familiar, después de haber laborado para una multinacional como técnico de mantenimiento e instalación de los primeros ascensores que llegaron a la ciudad de Cali, pero las cosas no resultaron tan fáciles.

En primera instancia el Señor Simbaqueba tuvo mucho éxito como técnico de esta multinacional para la que laboraba, tanto así que fueron los mismos clientes quienes le proponían realizar los mantenimientos de estos delicados equipos de forma independiente, pues la multinacional resultaba muy costosa para ellos, también era claro que la ganancia para el técnico seria generosa, el aceptó, pero sus viajes eran tan comunes que luego tuvo que capacitar a alguien para que hiciera mantenimientos por él mientras, todo esto mientras él hacía instalaciones para su empresa fuera de la ciudad.

Con el paso del tiempo llegaron algunas otras empresas, sin embargo, no suponían esta mayor competencia entre ellas, por lo que los precios siguieron siendo altos. Ante esta situación, el señor Campo Elías decide empezar a capacitar a sus propios hijos, en medio del día a día del trabajo se anima a enseñar a sus hijos el uso de las herramientas y los distintos procedimientos en el trato de ascensores, mientras que les insta a que estudien carreras afines como la electricidad o la electrónica. Odimar Simbaqueba, uno de sus hijos decide empezar a estudiar Ingeniería electrónica.

Luego de separarse de su primer empresa Campo Elías toma alianza con una empresa de Bogotá donde hace instalaciones y mantenimientos junto con un

ayudante, pero el negocio crece rápido así que llega el día en el que se independiza y forma su propia empresa en compañía de sus hijos, lastimosamente aunque el mercado les favorece y a pesar de tener el conocimiento específico del negocio la empresa tiene mucho para mejorar, la falta de conocimiento administrativo se hace sentir.

Habría que sumarle a esto que el escaso personal con conocimientos de transporte vertical que se podía contratar se comporta en general de una forma no muy ética, sin embargo al ser un aspecto muy común en el medio muchos se acostumbran, pero las organizaciones si se ven afectadas por los comportamientos de sus colaboradores.

Todo lo anterior se ve acentuado cuando Campo Elías delega su empresa en uno de sus hijos, que nuevamente por falta de gestión administrativa hace que el negocio decaiga aun más. Los gastos, las decisiones y la mala distribución de funciones hacen que también empiecen a existir roles familiares internos

Ante este panorama Odimar Simbaqueba, quien se destaca por tener una capacidad técnica sobresaliente en el tema, empieza a vislumbrar la posibilidad de empezar su propia empresa, pero teme caer en el mismo error que la empresa familiar, que sin una guía administrativa ahora se ve a gatas para sobrevivir.

Su esposa Kellen Valencia quien acababa de recibir su título profesional en la Universidad del Valle decide animar la creación de esta nueva organización con la promesa de poner sus conocimientos como administradora de empresas al servicio.

A la falta de ética en el gremio se suma que notan que no existen alternativas en el mercado en cuanto al servicio, los clientes demandaban servicios inmediatos y más personalizados, pues la mayoría de empresas del sector no tienen sedes en Cali y son tan cerradas que llegan a usar solo repuestos de sus casas matrices

incompatibles con los de cualquier otra marca, a veces estos tardan en llegar meses y los clientes no tienen más opciones que apagar sus equipos.

Así un 29 de mayo del 2005 nace A.S.G. ascensores, que buscaba no ser competencia para la anterior empresa familiar, sino ofrecer una opción para las necesidades de clientes particulares.

En el primer año forman su portafolio de servicios y empiezan a visitar empresas, crean su anuncio en Publicar, una afamada empresa que maneja el directorio telefónico, que para la época es una de las únicas formas de acceder a información de contacto de empresas, e inician formalmente labores. Este primer año logran tener tan solo 2 clientes y al segundo año una empresa internacional lanza un nuevo ascensor que ellos deciden empezar a ofertar y el horizonte empieza a expandirse, así deben cambiar a régimen común y empiezan a obtener muchos más pedidos, su nombre se empieza a escuchar en el medio del transporte vertical y deben empezar a contratar más personal de ayuda.

Luego de estos dos años empezaron a importar partes genéricas pero de buena calidad, no solo con el fin de usarlo en sus propios trabajos, sino que empiezan a vender estas partes a otras empresas.

Así, cuando un ascensor sufre una falla, los clientes saben que pueden tener una solución pronta a un precio razonable en vez de esperar a que un costoso repuesto llegue desde fuera del país.

Desde el 2013 tuvieron que empezar a sub contratar la parte de montaje de nuevos equipos o nuevos ascensores para alivianar la carga laboral que recaía sobre la dirección operativa, quien debe estar pendiente de toda la parte operativa.

Hoy en día A.S.G. cuenta con 4 técnicos, y dos administrativos, un auxiliar contable y sigue creciendo. su actual mayor necesidad es encontrar un técnico o

ingeniero que se encargue de la supervisión de los montajes, modernizaciones y mantenimientos para que el director operativo se pueda encargar de la parte superior de la jerarquía del área operativa y así poder ofrecer más calidad y poder tomar más clientes.

2.2.2 ¿Quiénes somos?

ASV ASENSORES comienza en 1975 con el ánimo de darle al mercado del transporte vertical una opción de compra con la marca ASV, en servicio y conservación de equipos de diferentes marcas y tecnologías.

ASV Ascensores es una empresa de tradición por su experiencia de más de 30 años en esta labor, adicionando jóvenes ingenieros que dan el complemento ideal para una empresa con proyección al futuro. ASV ASENSORES quiere dar su aporte a la generación de empleos y al impulso de un área rica en desarrollo pero de poca productividad en nuestro país.

2.2.3 Misión actual

Somos una empresa eficiente en beneficio de nuestros clientes, proveedores, socios de negocios y empleados; mediante el servicio, capacidad y cumplimiento. Líderes en el suministro de equipos para empresas de transporte vertical, apoyados por un excelente grupo humano y entregando al cliente opciones innovadoras.

2.2.4 Visión actual

Ser líderes en el suministro de equipos para empresas del transporte vertical, apoyados por un excelente grupo humano y entregando al cliente opciones innovadoras, que le representen los mejores beneficios y responda a sus

necesidades, fortaleciendo así nuestra relación como presentadores de servicios profesionales.

2.2.5 Políticas

La organización no cuenta con políticas establecidas.

2.2.6 Políticas de calidad

La organización no cuenta con políticas de calidad claras.

2.2.7 Valores

la organización no cuenta con valores oficiales.

2.3 IDENTIFICACION

2.3.1 Razón Social

SV Ascensores Ltda.

2.3.2 Actividad económica:

Ascensores completos, Modernizaciones, Mantenimiento, Reparaciones, Partes, Asesorías e Interventorías

2.3.3 Constitución legal

NIT:31445927-5

2.3.4 Ubicación y teléfonos:

Calle 3 #64-40 OF-03, Telefax. 524 5007 3701086 Cel. 316-83364 89/99, 316-8335678

2.3.5 Página web

<http://asvascensores.co/>

2.3.6 Tamaño:

Actualmente la empresa cuenta con 6 trabajadores.

2.3.7 Organigrama:

La organización no cuenta con un organigrama oficial.

Dado esta informalidad, no existen cargos claros ni jerarquías oficiales, por lo que de aquí en adelante nos referiremos a Kellen Valencia como la gerente; y a Odimar Zimbaqueba como el director operativo. Esto último acorde a nuestra propuesta de organigrama.

2.3.8 Portafolio de servicios

Mantenimiento:

- PREVENTIVO: ASV optimiza la conservación de su equipo para proporcionar el máximo tiempo de funcionamiento y lograr así maximizar la fiabilidad del elevador
- CORRECTIVO: Atendido por personal experto en la solución de fallas de carácter mecánico, eléctrico y electrónico, durante las 24 horas del día los 365 días del año.

Preparación:

- En partes y componentes deteriorados por su uso o averiados, ASV ASCENSORES utiliza repuestos homologados que reúnen las especificaciones técnicas para la reparación y adaptación a todo tipo de marcas en elevadores que ayuden a mejorar el estado del ascensor.

Asesorías e interventoras:

- ofrecemos un asesoramiento eficaz desde el primer momento, teniendo en cuenta las necesidades del cliente y sus requerimientos técnicos.

3 RESULTADOS

3.1 ANALISIS DEL ENTORNO

El entorno de la empresa se refiere a todas las fuerzas o situaciones que afectan la organización sin que ella se constituya en un actor lo suficientemente protagónico para poder modificarlas a su favor, por lo tanto, vale la pena su análisis con el fin de considerar cual debe ser la posición más acertada para su favorecimiento.

Borrado “análisis externo”

Existen fuerzas externas a la organización que la influyen directamente, es por esto que el análisis de estos factores, estas fuerzas no pueden ser controladas por la organización, por lo que es importante entenderlas para así poder acoplarse y aprovecharlas de la mejor manera.

Nombraremos aquellos factores que deben ser tenidos en cuenta como oportunidades o amenazas como una conclusión del análisis.

3.1.1 ENTORNO POLITICO-LEGAL:

Desde el 7 de agosto del 2010 la política internacional de Colombia sufrió un importante cambio, en los años anteriores el país había roto relaciones políticas y comerciales con importantes vecinos comerciales: Venezuela y Ecuador (julio y agosto del 2010), mientras aumentaba la tensión con otros países.

La balanza comercial favorecía a Colombia en aproximadamente 8.000 millones de dólares, con esta cifra se llegaron a hacer cálculos de una bajada del 1,76% del PIB colombiano, esto da una impresión de lo importante del mejoramiento de las

políticas con nuestros mayores socios internacionales, así como la importancia de la implementación de mercados alternativos para la exportación de los productos para las pequeñas y medianas empresas.

Con la entrada del gobierno de Santos cambio la política internacional, todas estas relaciones se re establecieron y lograron re abrir puertas económicas importantes en el país. Lo anterior es importante debido a la gran apertura económica que ha sufrido el mundo y de la cual el país no es ajeno.

De acuerdo con David Guillermo Puyana Dilva, Director del Centro de Investigaciones Escuela de Finanzas y Comercio Exterior de la Universidad Sergio Arboleda, si las pequeñas y medianas empresas no se internacionalizan estarán condenadas a desaparecer. La anterior afirmación se hace respecto a él gran auge de tratados de libre comercio que firma nuestro país con grandes economías, y que hacen parte de la política exterior del gobierno.

De lo anterior menciona: Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) colombianas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento (al comparar su participación en el PIB y el número de establecimientos) pero, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las PYMES a la balanza comercial del país ha sido muy reducida²⁸.

Menciona este experto que la mayor dificultad para las Pymes colombianas es su baja capacidad administrativa para adaptarse y vincularse al sector externo, a

²⁸Noticias de la Universidad Sergio Arboleda,
<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>

pesar de los millones 6.000 millones invertidos hasta el 2001 por el gobierno, estos esfuerzos siguen siendo insuficientes para posicionar una buena cantidad de Pymes en el mercado exterior, hay dificultades en internacionalizar, en el acceso a tecnologías y a referentes exteriores como el mercadeo internacional o el acceso a canales de distribución adecuados.

A pesar de lo anterior las políticas del gobierno le siguen apostando a una apertura de mercados, con acuerdos de integración o sistemas de preferencia como el CAN, ALIDE, ATPA Y SGPA, otros importantes acuerdos como el ALCA, TLC con Estados Unidos, dan fe de estas políticas.

Al revisar las cifras se nota el gran peso de las Pymes en el país, el 99% de las empresas de Colombia son de esta categoría, general el 63% del empleo y el 37% de la producción. Ante estos datos personas como el profesor Javier Saldarriaga afirman que los esfuerzos son pocos y que el panorama para las microempresas no es fácil.

La ley Mipyme fue modificada en el 2004, dando origen a la ley 905 que creó el Concejo Superior de Micro y Pyme, que busca de tener una mejor condición legal para el sector.

También se establecieron mediante la norma incentivos fiscales, estímulos parafiscales, se creó la ley 592 del 2000 que con la figura del microcrédito dio un impulso grande a la generación de empresa.

Se creó el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas Fomipyme, se crearon regímenes tributarios especiales.

A pesar de que lo anterior es una pequeña parte de las muchas políticas que desean favorecer la creación de empresas competitivas a nivel internacional, y

donde no hemos mencionado toda la cultura que inclusive desde las universidades se están creando para el tema de emprendimiento y generación de empleo y empresa, en la creación de empresas y los deseos de crearla de forma exitosa y legal los esfuerzos no deben ser pocos.

Los trámites de exportación y de internacionalización de las empresas no es tarea fácil. Solo en la página del ministerio de comercio exterior, industria y turismo y en la página de precolombina se cuentan más de una docena de extensos formularios que deben ser diligenciados para solicitar registros, aprobaciones y licencias, esta tarea requiere recursos y capacitación.

La creación de empresas bajo las condiciones de competencia tan altas actuales también es un gran inconveniente, Portafolio.co²⁹ afirma que un estudio del Banco de la República estima que cerca del 62% del empleo en Colombia es informal, y más grave aún, que hay municipios del país donde esta cifra se eleva a un 80%.

Lo anterior deja entrever que no necesariamente todos los esfuerzos para apoyar el emprendimiento están siendo bien aprovechados, con las cifras tan altas de creación de empresa y de empleo informal se puede afirmar que muchas Mimeson empresas informales.

Y es que las instituciones que apoyan esta causa tampoco son pocas, Bancoldex, El Fondo Nacional de Garantías son otras organizaciones que entregan créditos que buscan fortalecer esto, entidades como Colciencias y parques tecnológicos como los que tiene Cali actualmente son nichos donde se fundan pequeñas e innovadoras empresas.

²⁹Revista digital Portafolio, marzo 18 del 2012. <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/varias-ciudades-del-pais-el-empleo-informal-supera-el-80-0>

El Sena capacita personal calificado para laborar en el mercado actual colombiano, promoviendo la creatividad e innovación, esto también como una alternativa para la universidad.

En cuanto a la política regional, el Valle, que históricamente ha sido afectado por los rezagos de la cultura narco, no ha logrado reponerse pese a ser considerada nodo de desarrollo del país.

El alcalde saliente de la capital del Valle tiene un porcentaje de desaprobación del 61%, solo superado por el de Bogotá, admitiendo que las finanzas del departamento son su gran dolor de cabeza, y es que cuando asumió su cargo El Valle enfrenta un déficit de 164.000 millones de pesos y demandas por 400.000 millones.

Esperaba firmar un acuerdo de pago con los acreedores para poder solventar esta difícil situación, pero afronta una dura oposición típica en el Valle, cosa que ha logrado que un gobernador no termine su mandato normalmente hace unos años.

En la encuesta del Centro Nacional de Consultoría, el gobernador del Valle está en la parte baja de la tabla con una aceptación del 61%, esto a pesar de logro subir unos puntos; pero al alcalde de Cali no le va mejor, tiene una aceptación de 49%, esto reflejo del mal momento administrativo no solo del departamento sino del país³⁰.

Aunque se siguen negociando tratados importantes, y ya están firmados otros como el de Corea, en la práctica las exportaciones no han sido lo esperado y preocupa en futuro.

³⁰ Página digital CMI, Informes de gobernadores del país, Marzo del 2012 y Diciembre 2014.

Una encuesta de Fenalco mostro como el 89% de los comerciantes bogotanos no ha aprovechado ninguno de los tratados de libre comercio y otro 24% no le interesan.

Según el ministro de hacienda Mauricio Cárdenas, el punto de mayor coyuntura es la tasa de cambio, y aunque el Emisor ha impuesto medidas de choque para lograr afectar esta tasa, los resultados han sido negativos.

Dada esta idea de lo perjudicial de la fortaleza del dólar frente al peso colombiano, se podrían explicar hechos como la desaceleración de la economía, los bajos resultados en las exportaciones y hasta los pasados paros de diversos gremios en el país.

En los últimos meses el país se ha visto afectado por paros del gremio de transporte, cafetero, cacaoero y del gremio de los papicultores, reflejando claramente la inconformidad con las políticas económicas de muchos en el país.

Cuadro 1. Evaluación de factores externas políticas.³¹

No	Variable	A/O	AM	am	om	OM
1	Política exterior	O			X	
2	Políticas de apoyo para emprendimiento	A		X		
3	Políticas institucionales	O			X	
4	Política regional	O			X	

FUENTE: Elaboración propia.

³¹ Elaboración propia.

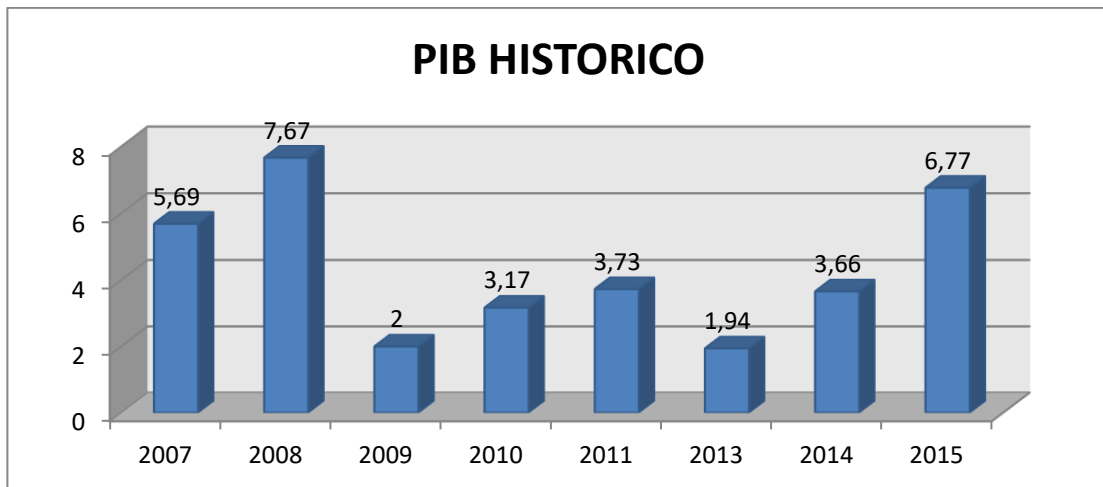
3.1.2 ENTORNO ECONOMICO:

Después de la gran crisis económica sufrida en el mundo por la burbuja inmobiliaria de Estados Unidos, se dio un fenómeno muy particular, las grandes economías empezaron un gran frenazo en su desarrollo, mientras que economías que hasta ahora luchaban por sostenerse empezaron a surgir.

Estas nuevas economías hoy se conocen como emergentes, Colombia hace parte de estas economías que se destacan por el aumento de sus exportaciones, su economía y su PIB y otras variables económicas.

Desde la crisis mundial del 2009, donde en general las economías del mundo sufrieron, estas economías emergentes lograron recuperarse en un tiempo mucho menor, Colombia no tuvo números tan altos como otros países de América, pero si el PIB evidencia un crecimiento importante durante esa etapa.

Figura 2. Variación porcentual del PIB 2007-2015

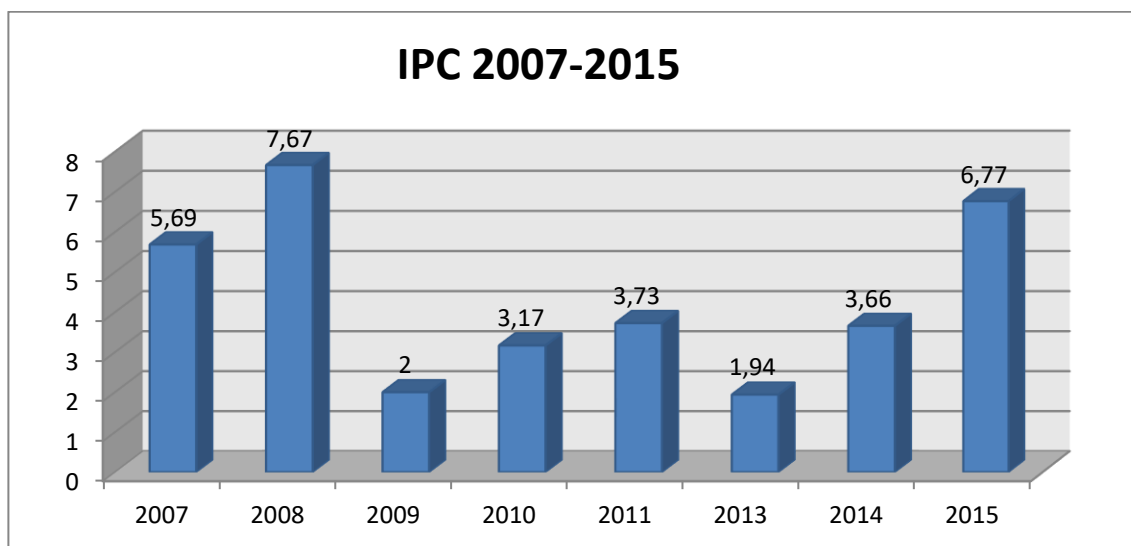


Fuente: Elaboración propia. Datos: DANE, cuentas nacionales.

El crecimiento de este PIB a positivo es la consecuencia del crecimiento económico vivido por el país, aunque existen periodos de desaceleración del crecimiento y aunque después de esta etapa de bonanza, y gracias a la caída de precios del petróleo en el mundo este crecimiento se ha estabilizado, desde el 2002 no se ha vivido cifras negativas.

Indicadores como el de los Índices de Precios al Consumidor son muestra de aunque estos pueden llegar a romper la tendencia, en comparación histórica en años anteriores estos son positivos. Aquí vemos como la variación para el IPC hasta el 1998 superaban el 16%, a partir de ese año estos son de un solo dígito con una tendencia a la baja y con un reflejo de la crisis del 2009, y el repunte en el 2015 gracias a los paros de diferentes gremios realizados durante este año y que generó un desabastecimiento de productos generales en varias regiones del país. Aunque la medición de esta variable cambió para el 2008, según el mismo DANE.

Figura 3. Variaciones porcentuales del IPC para Colombia, 2007-2015.



Fuente: Elaboración propia, datos: DANE Cuentas nacionales.

El hecho de que variables tan famosas en el día a día del colombiano común como el de la inflación hayan pasado a ser secundarias, luego de ser dolores de cabeza para anteriores gobiernos son muestra de los cambios positivos que han tenido muchas de las económicas latinoamericanas, en la que se incluye Colombia.

Cuadro 3. Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica 2015

Ramas de la actividad	variación porcentual		
	anual	trimestral	Año Total
agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	4,8	1,1	3,3
explotación de minas y canteras	-1,4	-0,7	0,6
industria manufacturera	4	0,9	1,2
suministro de electricidad, gas y agua	4	0,2	2,9
construcción,	4,3	0,8	3,9
comercio, reparación , restaurantes y hoteles	3,6	0,7	4,1
establecimientos financieros, seguros, actividades	0,5	0,1	1,4
inmobiliarias y servicios a las empresas	4,2	1	4,3
actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,4	1	2,9
subtotal valor agregado	3,2	0,7	3
impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	3,5	0,8	4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	3,3	0,6	3,1

Fuente: DANE, Dirección de síntesis y cuentas nacionales

Aquí podemos ver el crecimiento de un punto en la actividad de la Industria Manufacturera, área a donde en mayoría pertenece el oficio de ASV.

Otra rama importante a tener en cuenta es la rama de la construcción, esta tiene una variación entre el 2010 y el 2011 de 7.4 puntos. Esto refleja el aumento en las edificaciones que poseen elementos de transporte vertical.

Este último dato cobra aún más importancia cuando observamos las cifras que el DANE entrega para el 2014, donde se resalta que la construcción fue la actividad más dinámica en el año y logro aportar un %12.7 al total del PIB. Según Portafolio.co el ministro de economía Mauricio Cárdenas resalto el extraordinario desempeño de la construcción de tipo no residencial³², impulsado seguramente por el auge hotelero, por ejemplo. Esto último muestra una puerta abierta para nuestra organización.

Estos puntos de variación positiva en estas dos áreas reflejan un crecimiento económico positivo en el país, influenciado no solo por las importantes políticas de apertura económica, sino por el bajonazo de las tasa de interés que han incentivado tanto el consumo como las inversiones, esto debido a un estímulo económico del gobierno por 5 billones de pesos (2.723 millones de dólares), que incluye subsidios a las tasas de interés para créditos hipotecarios, además de beneficios y reducciones de costos al alicaído sector industrial³³

Pero no todas las cifras son buenas, aunque las fuentes gubernamentales muestran datos de crecimiento económicos menores a los esperados, fuentes independientes no son tan optimistas respecto al estado actual de la economía y a su futuro.

³²Revista digital Portafolio.co, 15 de diciembre del 2014. <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-del-pib-tercer-trimestre>

³³Revista digital Portafolio.co, 22 de abril del 2013. <http://www.portafolio.co/economia/sondeo-tasas-interes-colombia>

Una encuesta de Gallup revela que por segunda vez las personas encuestadas (entre las ciudades se encuentra Cali) ven un desmejoramiento en su economía así como en el desempleo; el punto a favor es el mejoramiento en la percepción de la construcción.

Otro punto negativo es la grave crisis en la salud colombiana, esto afecta negativamente la economía al generar una percepción de malestar general en los inversionistas, que prefieren invertir en países con gobiernos estables y buena percepción en su imagen.

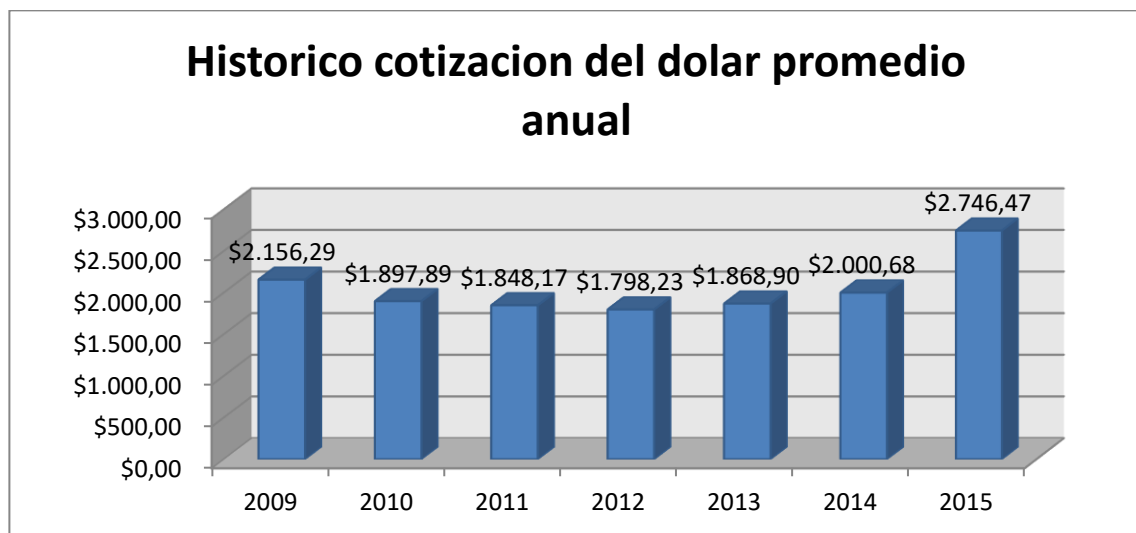
Específicamente al hablar de Cali, como nodo de desarrollo del país, siempre van a existir nuevos proyectos que impulsan inclusive la economía colombiana, menciones como la del Financial Times, que la destacan como una de las 10 ciudades en el mundo con más futuro para la inversión.

El alcalde Rodrigo Guerrero destaca entre otros atractivos de la ciudad la llegada de nuevas cadenas hoteleras y complejos de negocios, lo que sin duda amplía el mercado de ASV y resulta ser un punto a favor para la ampliación del negocio.

También es importante mencionar los diferentes tratados que tiene el país con países como México, Canadá, Suiza, Estados Unidos, y en Latinoamérica en general, esto permite que las importaciones sean más rentables y fáciles, y abren una ventana para el interés exportador de ASV.

A esto podemos sumar la tasa cambiaria, que se logró estabilizar durante algún tiempo a un bajo valor, pero después de la crisis petrolera el precio del dólar se disparó, lo que para nuestros intereses puede ser interesante de llegar a exportar, aunque se mira con preocupación la volatilidad de esta moneda.

Figura 4 Promedio Histórico de la cotización del dólar en promedio anual 2003-2012.



Fuente: Elaboración propia. Datos: Banco de la República, tasas de cambio.

Así pues, a pesar de los esfuerzos y políticas la economía no ha logrado el crecimiento esperado, tras el primer año del TLC con Estados Unidos las cifras son bajas, en el 2012 las exportaciones han crecido solo el 2%, y en los últimos meses se ve con preocupación cómo las exportaciones del país se han visto en baja.³⁴

Nuevamente podemos ver como la política cambiaria juega un papel vital en este nuevo mundo de aperturas económicas y globalización. Muchos expertos analizan como pocos los esfuerzos del emisor y del gobierno para poder lograr una tasa

³⁴ Revista digital Portafolio, mayo 9 del 2013. <http://www.portafolio.co/especiales/resultados-del-tlc-en-colombia/balance-primer-ano-tlc-colombia-y-ee-uu>

estable, para el 2015 se buscaba un promedio de \$1.900 por dólar, hoy es un escándalo ver un dólar por encima de los \$3.100.

En general la cantidad de empleo generado por las unidades económicas existentes en la ciudad de Cali y según los diferentes sectores, presenta la siguiente distribución: el comercio que tiene el 60.40% de los negocios, genera el 36.43% del empleo, los servicios con el 30.46% de la unidades económicas, ocupa el 47.01% de las personas y el sector industrial con el 9.44% de negocios, ocupa el 16.56% de la población laboral caleña.

Del total de las empresas caleñas, según el tamaño por cantidad de personal ocupado, el gran porcentaje de ellas el 94.67% se clasifican en microempresas (menos de 10 empleos), la pequeña empresa representa el 3.0% (entre 11 y 50 empleos), las medianas participan con el 2.25%(entre 51 y 200 empleos) y las grandes empresas representan el 0.8% (más de 200 empleos). De esta clasificación las microempresas ocupan el 44% de la población laboral, las pequeñas ocupan el 8.9%, las medianas el 24.6%, mientras que en las grandes empresas trabaja el 22.5% del total de la población económicamente activa ocupada en Cali. Es decir que el sector mipymes participa con el 99.92% del total de las unidades económicas existentes, generando el 77.5% de los empleos y la gran industria representa el 0.8% pero genera el 22.5 de los empleos de la ciudad.

Cuadro 4. Evaluación de factores externos políticos.

No	Variable	A/O	AM	am	Om	OM
1	Construcción de vivienda	O				X
2	Crecimiento del PIB	A		X		
3	Crecimiento del sector	O			X	
4	Desaceleración de la economía	A	X			
5	Tasa de interés	O			X	
6	Tasa de cambio	O		X		

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL:

Desde la antigüedad, ya por la extensión geográfica del Valle del Cauca, que incluía lo que hoy son muchos otros departamentos, su población y su cultura era muy variada, hoy en día la situación no ha cambiado mucho, tanto que hay extremos de sus culturas caucásica y negra.

Cali pasó de tener cerca de 26.000 habitantes en 1910 a 2.700.000 en 2010, esto es un crecimiento exponencial en tan solo 100 años, lo que convierte a Cali junto con Rio en las ciudades que más han crecido en América. Esto debido a las grandes y constantes migraciones de poblaciones de todo el país, lo que hace que aun hoy Cali tenga una complicada y diversa cultura que abarca todo tipo de matices.

Además de lo anterior en un extremo de este departamento se encuentra gente de piel blanca y marcados rasgos físicos heredados de la cultura “paisa” del país. Y en el otro extremo, en la costa, la raza negra hace presencia con toda su fuerza y su habitual forma de vida y al sur del departamento la cultura andina hace presencia.

Pero indudablemente la población de este departamento ha sido afectada desde antaño por las costumbres de aquellos que algún día fueron sus esclavos. La música del pacífico es de las costumbres más arraigadas y que se niega a desaparecer a pesar de los años. Este tipo de música negra es un icono de Colombia ante el mundo y aún conserva las costumbres complementarias como lo son los bailes típicos de los municipios costeros, o la famosa marimba que identifica a toda la costa pacífica.

Esta gran influencia negra se ve evidenciada en la mayoría que ejerce demográficamente: más del 55% de la población es de raza negra, además de la mulata y la mestiza y la indígena, que aunque es minoría merece un reconocimiento.

Por otro lado, aunque los Paisas se localizaron en el áspero macizo antioqueño, buscaron tierras fértiles para sus cultivos, por lo que se desplazaron hasta las cercanías del Gran Cauca (como se llamaba antes al departamento del Valle del Cauca y sus anexos, que se disolvió en 1905) influenciando su cultura de minas y cafetales, el comercio y la industria así como las finanzas. Las tradiciones de los andariegos que construyen caminos y fundan pueblos grandes y pudientes, eran los hombres del progreso y de la fundación de empresas, empuje reconocido hasta hoy en el país.

Buenaventura es una ciudad representativa del Valle, que impregna su acento a gran parte de la región incluyendo la capital, Ya dejando atrás los formalismos, la gente del Valle del Cauca, y en su bandera Cali, se reconoce por su frescura y su acostumbrada “rumba” los caleños son la alegría de las ciudades de Colombia y la belleza de sus mujeres son pieza de reconocimiento en todo el mundo.

Cali se conoce como la ciudad deportiva de Colombia, debido a que ha fomentado en gran manera el deporte, de lo que se ha derivado también una gran identificación con el fútbol, Cali es el hogar de dos de los más grandes equipos de fútbol de Colombia: el Deportivo Cali y el América de Cali, equipos que despiertan pasión singular entre las personas amantes no solo del fútbol sino amantes de su región y su cultura.

Gracias a esto y a que la mayoría de los pocos medallistas olímpicos de Colombia son oriundos de este departamento, es que Cali tiene el sobrenombre de la ciudad deportiva de Colombia, todo esto es importante para organizaciones como ASV pues existe una inmensa infraestructura que debe soportar todo esto.

Los ingenios que llenan de azúcar al país son de naturaleza valluna y en su mayoría con importantes empresarios caleños y están asentados en diversas partes de la región y del país. El que Cali sea una de las cuatro metrópolis de Colombia impulso al Valle a convertirse en un importantísimo centro económico e industrial.

En la década de los 80's, el Valle se vio afectado por el narcotráfico, de esta tierra son famosos muchos personajes que no trajeron bien al país. El afamado y poderoso cartel de Cali tuvo sus cuarteles generales en estas tierras, y luego de llenarlas de un falso desarrollo, sembró el terror y la violencia, miles de muertes violentas y carros bombas fueron las armas en la guerra y los titulares que genero la guerra del cartel de Cali con el cartel de Medellín. Lejos de crear desarrollo, fomento una cultura de facilismo, dinero rápido y fácil, hedonismo y poder mal venido. Aunque hoy en día el terrorismo ha menguado en gran forma, no se borra aun la huella de estos fenómenos sociales que afectaron todo el país.

Una de estas huellas es la violencia generalizada en esta capital, no solo debido a problemas sociales sino a culturales. Cali es la ciudad con más alta tasa de homicidios del país, tasa que se levanta dramáticamente los fines de semana hasta en un 40%, Una causa desconocida de violencia son los crímenes pasionales, las anteriores no son causas sociales sino culturales que afectan la población.

Otra de esas huellas que el narcotráfico impregno en Cali es el hedonismo y el culto por el cuerpo. En Cali no son solamente innumerables los gimnasios en cada barrio, sino también las clínicas de estética que han hecho de esta ciudad un destino reconocido mundialmente por sus clínicas estéticas y cirujanos plásticos, empresa que ha crecido en los últimos 6 años un 300% mueve millones de pesos al año, y cada día nuevas edificaciones son re estructuradas para poder acceder al título de clínicas.

Con todo y eso, el Valle del Cauca no deja de ser un destino obligado para cualquier colombiano, que quedara asombrado con su belleza y alegría de la gente de esta región del país, por esto es que Cali también es una ciudad turística. Como el antiguo alcalde de la ciudad lo hizo saber a la prensa mundial en su momento, hoteles de categoría mundial están por introducir sus inversiones en Cali, estos recibirán delegaciones en planes de negocios, o personas que están dispuestas a disfrutar de la ciudad.

Todos los anteriores elementos culturales hacen de Cali un mercado inigualable para ASV, sin este andamiaje que la ciudad ha desarrollado a través de su cultura la organización tendría una proyección muy diferente.

Otros elementos culturales importantísimos son las comidas más típicas como el arroz atollado, el sancocho vallecaucano, el arroz de leche, el mundialmente famoso pan de bono, la especialidad de Buja su manjar blanco, chontaduro, aborrajados, entre otros.

Al hablar de las regiones circundantes Cali, debemos recordar que está en la región andina, por lo que se ve afectado por numerosas regiones que, aunque no limiten directamente con Cali, si se le reconoce una gran parte de su cultura.

Debido a la bonanza cafetera, y con el fin de poder sacar este producto para exportar por los puertos, el valle se vio beneficiado por una excelente malla vial que logran que se pueda atravesar todo el departamento en menos de una hora, son muchos los municipios que se pueden visitar en tan solo 30 minutos de viaje por carretera.

Por lo anterior es que miles de personas que viven en los municipios circundantes ejercen sus labores diarias de estudio o trabajo en la ciudad de Cali.

Otro factor cultural destacable en los vallecaucanos es el regionalismo, hay una marcada disputa con el pueblo “paisa” en cada aspecto de las regiones, lo anterior a pesar de ser vecinos. Esto resulta interesante cuando una empresa vallecaucana sabe que cuenta con el apoyo de las personas de su región.

La sociedad vallecaucana es mestiza, pluriétnica y multicultural. La tercera parte de los municipios del departamento cuenta con resguardos indígenas legalmente reconocidos. El municipio de Cali concentra el 58,3% de ellos, seguido de Florida (11.6%) y Buenaventura (8%). Los afro descendientes corresponde al 27.2% de la población. Buenaventura tiene la mayor cantidad de personas que se reconocen a sí mismas como afrodescendientes (88.5%), seguido de Jamundí, Candelaria, Zarzal, Dagua, Pradera, Florida, El Cerrito, Cali y Riofrío.

El área urbana de la ciudad de Cali se divide en 22 comunas estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%.

Cuadro 5. Evaluación de factores externos sociales.

No	Variable	A/O	AM	Am	om	OM
1	Empleo, desempleo y sub empleo	A	X			
2	Tasa de crecimiento de población	O			X	
3	Capacidad de consumo	A	X			
4	Valores y preferencias de consumo	A		X		
5	Comportamiento del empresariado	O				X

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 ENTORNO DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL:

En relación con la infraestructura de servicios públicos, el departamento tiene una cobertura insuficiente de redes de energía (se ubica en este indicador en el puesto 14 entre 27 departamentos) que hace muy vulnerable la prestación del servicio, sobre todo en la zona costera.

Los siguientes son los proyectos que trabaja el departamento para mejorar su competitividad.

Transporte: conectividad vial, férrea, marítima y aérea

- Doble calzada Buja – Buenaventura.
- Desarrollo de la red férrea.
- Implementación de la segunda fase del MIO en Cali.
- Túneles Loboguerrero – Cisneros, Bahía Málaga.
- Dragado puerto de Buenaventura.
- Prolongación de la vía Citronela – Alto de Zaragoza o vía Alterna – Interna.
- Adecuación de la infraestructura férrea (aparcaderos férreos y de pasajeros).
- Rehabilitación del tramo la Felisa (Caldas) – Bolombolo (Antioquia), con el objetivo de unir la red férrea del Atlántico con la red férrea del Pacífico.
- Mejoramiento de la autopista Cali-Yumbo.
- Terminar con adecuadas especificaciones las vías Tuluá – San Rafael – Barragán y Alcalá – Filandia (Quindío).
- Desarrollo del anillo férreo de ley Páez en el norte del Cauca y de las zonas francas de Palmaseca y Pacífico.
- Acompañamiento y regulación por parte del Gobierno (tabla de fletes).

Otros:

- Infraestructura de telecomunicaciones y servicios públicos.
- Infraestructura turística.

La población del Valle del Cauca es de aproximadamente 4.161.425 personas que representan el 9.7% de la población del país según el censo de 2005. El 27,2% de esta población es afro descendiente; es un departamento con poca presencia indígena. Con una proporción del 51% sexo femenino y el 49% masculino.

Santiago de Cali presenta una tasa de desempleo de 4.1% según el boletín del Observatorio económico y social del Valle en su boletín del último trimestre del 2015³⁵, la tasa de sub empleo es del 48,4% de acuerdo con estudios realizados por el DANE, la configuración del empleo parte de una población total de 2'272.000 habitantes, de esta población se identifican las personas en edad de trabajar que son aquellos individuos mayores de doce años que alcanzan en la ciudad un total de 1'827.000³⁶.

Lo anterior muestra que solo 641.000 personas en Santiago de Cali tienen un empleo fijo, bien remunerado, con todas sus garantías salariales y prestacionales, acorde a sus competencias y capacitaciones; mientras que 428.000 personas, si bien están fijas en sus empresas, se ven inconformes a la hora de recibir el salario

El 86.4% de la población del Valle del Cauca reside en áreas urbanas. Con cerca de 200 habitantes por kilómetro cuadrado, es uno de los departamentos más densamente poblados de Colombia. El tejido urbano está distribuido principalmente en el Valle geográfico del río Cauca; en Cali, su capital, que agrupa el 51% de los pobladores y en una red de ciudades intermedias entre las que sobresalen Buenaventura, Buja, Candelaria, Cartago, Jamundí, Palmira, Tuluá, y Yumbo.

Alrededor de Cali y de sus municipios aledaños se ha conformado uno de los corredores industriales más dinámicos del país. A pocas horas por carretera se encuentra el puerto de Buenaventura, el más importante de Colombia sobre el

³⁵ Fuente: pagina web del observatorio económico y social del Valle. www.observatoriovalle.org.co/wp-content/.../Boletin-Empleo-oct-dic.pdf

³⁶ Fuente: pagina web del DANE, Indicadores del mercado laboral - marzo de 2013. Total nacional y total 13 áreas.

Pacífico, con una ubicación estratégica que lo acerca a las principales rutas marítimas del comercio mundial.

Las condiciones sociales también son favorables. En variables como el PIB per cápita, la concentración del ingreso (índice de Gini), los niveles de pobreza y de indigencia, sus indicadores son mejores que los de muchos departamentos del país.

Pero si bien el Valle del Cauca se mantiene entre los departamentos más industrializados y de mayor desarrollo de Colombia, en los últimos años ha mostrado algunos signos de debilidad económica que pueden llegar a comprometer esta situación.

Es especialmente vulnerable la situación de las finanzas públicas, tanto del departamento como de sus municipios, lo que puede incidir de forma negativa sobre la confianza de los inversionistas y la estabilidad de la economía, aunque esto fue mencionado antes, cabe resaltar los esfuerzos de las administraciones por superar esta situación.

El valle destaca su gran ventaja de contar con infraestructura de transporte, en las que hay que mencionar a Buenaventura, que es el principal puerto sobre la costa pacífica del país y que surte el centro y sur de Colombia de todo tipo de bienes. Además este conecta no solo América del norte con Europa, sino también acerca países latinos entre sí.

Buenaventura es en sí mismo un centro logístico de recibo, despacho, almacenamiento, manejo de bienes, servicios y transporte de mercancías. Estos servicios, además de servir de apoyo estratégico a otras actividades, constituyen en sí mismas un importante sector productivo.

Por otro lado, la infraestructura de transporte del Valle del Cauca comprende una red vial cercana a los 10.310 Km. que representan el 6,5% de los kilómetros de carretera con los que cuenta el país.

En el departamento existen 26 aeropuertos y pistas áreas para la movilización de pasajeros y carga, y hay una red férrea concesionada con una extensión de 347 Km. entre Buenaventura y Cartago.

En educación básica y media se observan mejoras en la cobertura desde hace varias décadas y reducciones en la deserción de los estudiantes desde hace cinco o seis años. Hay compromisos del Gobierno Central y planes, cada vez más concretos, del Gobierno de Cali para la construcción de nuevas Instituciones Educativas de buenas especificaciones arquitectónicas para los sectores populares de la ciudad. La preocupación por una educación más incluyente se refleja en la existencia del cargo de Asesora para la Inclusión en la Secretaría Municipal de Educación, en Cali. Y muchas Instituciones Educativas hacen esfuerzos de mejoramiento destacables.

En educación técnica y tecnológica hemos visto nacer nuevas instituciones con el respaldo de organizaciones serias que permiten esperar un aumento en la cobertura y una mejora en la calidad de ese nivel de educación.

El valle del cauca evidencia retardo en tasas de escolaridad y asistencia a la educación superior. La cobertura llega al 24%, es inferior a la media nacional y está lejos de Bogotá y de algunas otras regiones del país. La limitación del acceso de la educación repercute en el desarrollo humano, la competitividad y desarrollo económico de la región.

La mayor parte de los jóvenes de estratos populares, e incluso muchos de clase media que logran concluir el bachillerato no pueden continuar sus estudios

superiores ya sea por costos educativos o porque no logran los resultados competitivos en las pruebas SABER para el ingreso a universidades públicas.

La mejor educación se concentra en las ciudades de mayor desarrollo (Cali, Buja, Cartago, Tuluá, y Palmira) y la educación de calidad deficiente se concentra en Buenaventura y en algunos municipios del norte del valle.

El índice de condiciones de vida es de 83.7%, superior al del departamento de Antioquia (81.7%) y al del país 78.8% (Gobernación del Valle del Cauca 2007). La población con necesidades insatisfechas es de 15.6% inferior a la de Antioquia (22.6%) y casi la mitad de la nación (27.6%). Así mismo el IDH (Índice de Desarrollo Humano - 2007) en el Valle del Cauca (0.80) el segundo del país, después de Bogotá (0.83).

El Valle del Cauca muestra otras debilidades en aspectos que también son cruciales para la Productividad y la competitividad. Por ejemplo, en el Índice de Desempeño Fiscal elaborado por la Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible del DNP, se ubica en el puesto 30 entre los 32 departamentos del país con una calificación de 56,99. La situación también es crítica para la capital del departamento, Cali. Su Índice de Desempeño Fiscal es más bajo (57,3), lo que hace que la ciudad ocupe el puesto 614 entre 1.098 municipios. Es importante por eso que el Valle del Cauca y sus municipios continúen con el proceso de ajuste de sus finanzas públicas.

Acorde con la tendencia nacional, en los últimos años la tasa de homicidios por 100.000 habitantes paso de 102 a 77 entre 2002 y 2007; no obstante se mantiene por encima de la media nacional.

Cuadro6. Estimaciones y proyecciones de la densidad de población en Cali 2011 – 2015.

Descripción	2011	2012	2013	2014	2015
Población total	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Densidad bruta	40.51	40.96	41.4	41.85	42.3
Población Comunas	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Hombres	1,067,126	1,079,084	1,091,040	1,103,011	1,115,019
Mujeres	1,165,870	1,178,933	1,191,995	1,205,075	1,218,194
Densidad bruta	184.71	186.78	188.85	190.92	193
Población Corregimientos	36,634	36,626	36,620	36,617	36,616
Hombres	18,512	18,508	18,505	18,503	18,503
Mujeres	18,122	18,118	18,115	18,114	18,113
Densidad bruta					

3.1.5 ENTORNO TECNOLÓGICO:

Si algo ha caracterizado la sociedad contemporánea ha sido en la revolución tecnológica, desde el lanzamiento del primer teléfono inteligente, el iPhone, en 2007, esta explosión tecnológica ha llegado a niveles inusitados, no solo por la que la tecnología empleada en este pequeño aparato era asombrosa, sino porque su éxito comercial fue arrasador.

El ministerio de las TICS por ejemplo, afirma que para finales del 2014 existían más teléfonos en nuestro país que personas ya que el número de abonados celulares era de 53.583.664, mientras que el número de habitantes en el país era

solo de 48 millones, en la misma publicación de Semana.com³⁷ el presidente de Asomovil manifiesta que 25.785.262 son usuarios de internet móvil en el país, eso quiere decir que más de mitad de colombianos usan un teléfono inteligente con acceso a internet.

En su informe del último trimestre del 2014 en el ranking por departamentos de penetración de internet el Valle del Cauca ocupa el 5 lugar en el país, el índice de penetración de internet es de 12.70%, y es un indicador se considera en alza³⁸. Estos datos hablan del habito y el fácil acceso a la tecnología que los Vallunos disfrutan.

Hay que reiterar que el éxito no solo fue dado por la aplicación de la tecnología, sino el éxito comercial que tuvieron estos aparatos, a tal punto que algunos se atreven a llamar a esta era la era del teléfono inteligente.

Llamo la atención de este ejemplo para mostrar como hoy disfrutamos de la tecnología aportada para la industria móvil en muchos más sectores productivos.

Corning GorillaGlass es una empresa que distribuye vidrios de alta resistencia a los rayones y rupturas que se aplicó en principio a teléfonos inteligentes, hoy proveen vidrios livianos y resistentes para autos, fibra óptica, sensores y semiconductores. Su tecnología es usada desde el área militar hasta la industria médica³⁹.

Las primeras cámaras fotográficas digitales usadas en teléfonos tenían una resolución y calidad muy baja que las hacia prácticamente inútiles, hoy este mercado ha llevado los sensores que usan a ser miniaturizados y su calidad ha crecido a nivel exponencial, esta tecnología es usada en sondas y cámaras

³⁷ Fuente: Revista Semana digital, <http://www.semana.com/tecnologia/articulo/colombia-el-pais-de-los-smartphones/432806-3>

³⁸Fuente: Boletines trimestrales del Mintic, <http://colombiatic.mintic.gov.co/602/w3-article-14228.html>

³⁹ Fuente: página oficial del fabricante, <http://www.corninggorillaglass.com/>

especiales de calor y temperaturas que son usadas en la industria de construcción con bastante éxito.

Los microprocesadores y transistores que se creían pequeños, tomaron una nueva dimensión con esta revolución tecnológica, hoy son mucho más pequeños y mucho más poderosos, aplicándose lo que hoy se conoce como nanotecnología.

Lo que de verdad es importante en este apartado es que esta sorprendente tecnología hoy está al alcance de la mayoría de personas, este hardware puede encontrarse en casi cualquier tienda de tecnología que hoy sobre abundan.

En el Valle del cauca, existen centros especializados en adquisición de tecnología muy populares, como el centro comercial la pasarela.

Hablando de tecnología más especializada y a fin con la industria, la globalización ya ha permitido que en nuestro país tenga prácticamente cualquier tipo de tecnología usada en cualquier lugar del planeta en el término de la distancia sin mayores restricciones.

Sin embargo es importante aclarar que después del desplome de los precios del petróleo a nivel internacional en el último año, el peso colombiano se devaluó en gran medida en referencia del dólar al igual que muchas monedas latinas, por lo que las operaciones en moneda extranjera se encarecieron tremendamente. Hoy adquirir cualquier bien o servicio que se pague en dólares significa un alto costo que hace un tiempo no se daba.

En la industria de los ascensores los productos son de fácil consecución por medio de importación directa con los fabricantes. En gran parte el hardware es modular, por lo que aparatos como PLC, motores y poleas se encuentran fácilmente en el mercado.

De parte del gobierno organizaciones como Colciencias tiene nodos activos que buscan el desarrollo social y tecnológico de la región, esto ofrece no solo acceso a tecnología, sino a desarrollo de procesos, innovación y desarrollo de alto nivel educativo que puede significar mano de obra especializada y capacitada, esto mediante planes para la región como el CTeL.

El SENA también es fuente importante del conocimiento en la región, en el campo específico de la educación relacionada con nuestros intereses, el SENA tiene una importante oferta:

1. Centro de electricidad y automatización industrial
2. Centro de la construcción
3. Centro de diseño tecnológico industrial
4. Centro de gestión tecnológica de servicios
5. Centro nacional de asistencia técnica a la industria – Aston

También existen otros centros tecnológicos y de emprendimiento como Parquesoft que promueven la creación no solo de empresas relacionadas con la tecnología, sino también en el desarrollo de Software.

Cuadro N°7 Evaluación factores tecnológicos.

No	Variable	A/O	AM	Am	Om	OM
1	Penetración de tecnología y de Tics	A		X		
2	Adquisición de tecnología de punta	O			X	
3	Costo de tecnología	A	X			
4	Importación de tecnología	O				X
5	Centros de formación tecnológico	O			X	

Fuente: Elaboración propia

3.2 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Michael Porter propuso un modelo inspirado en un diamante para analizar las 5 fuerzas competitivas que permite a una organización analizar su posición actual frente al mercado que quiere enfrentar.

Esto se logra al presentar cuales son los objetivos y recursos con los que la organización cuenta como punta de lanza para entrar en un mercado, y ver cuál es la probabilidad a largo plazo, tanto de su subsistencia como el nivel potencial de su rentabilidad.

Dado que A.S.G. ya está con cierto éxito dentro del mercado, queremos evaluar sistemáticamente cuál es su posición actual en el mercado para analizar cómo obtener ventajas y tratar de subsanar sus debilidades, esto con el ánimo no solo de asegurar su subsistencia sino también intentar su crecimiento.

3.2.1 Amenazas de nuevos ingresos

Este ítem del diamante nos ayuda a determinar qué tan fácil es que exista el ingreso de nuevos competidores en el sector, esto basado en las barreras de entradas.

Aunque una barrera para tener en cuenta es el costo de la maquinaria que en principio se puede necesitar, como interfaces para programación de PLC, herramientas electrónicas, algo básico como un transporte con capacidad para motores, cabinas y demás. No termina siendo la más importante.

Dicho esto, el requerimiento de capital para entrar en el negocio no es muy alto en comparación a otros sectores, pero tampoco es algo ínfimo que no deba tomarse en cuenta.

El gremio de los elevadores resulta culturalmente cerrado, muchas organizaciones llevan décadas en el negocio, y muchas, como A.S.G. son tradición familiar. La consecución de clientes entonces resulta difícil a menos que se esté relacionado con anterioridad en el medio, así pues los canales de distribución suelen ser difíciles de acceder.

La diferenciación del producto, como ya lo mencionamos, suele ser muy baja, la maquinaria y el software usado en los elevadores al ser imperceptibles, elimina la barrera de entrada correspondiente, un posible nuevo competidor puede aprovechar esta ventaja para poder ingresar al mercado y tomar una porción de él, por eso determinamos que la amenaza en este punto es alto.

3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

En este ítem podemos analizar qué tan intensa es la rivalidad dentro del sector, además de obtener una idea del nivel de competitividad de un sector obtenida por los ítems de rentabilidad o barreras de entrada y salida.

A continuación enumeramos algunos de los competidores de Ascensores A.S.G en el sector y cuyas laboren influyen el sector de la capital de Valle.

- Tecnología de elevadores Ltda.
- Thyssenkrupp elevadores S.A.
- Sigma
- Paantec Ltda.
- Eurolift elevadores
- Andino ascensores
- Mitsubishi

Si bien, el número de competidores del sector en la ciudad parece limitado, existen otras opciones que aunque no tienen oficinas madre dentro de la ciudad si suelen prestar sus servicios, la diversidad en los presentados es amplia.

Algunos ejemplos aquí puestos se tratan de enormes multinacionales, como Mitsubishi, que fabrica desde chips hasta porta aviones, tienen un poderoso motor comercial y económico, participan en ferias internacionales, capacitaciones de personal importantes y cuentan con un acceso a tecnología única y muy avanzada, es el competidor más reconocido.

Otro ejemplo es Thyssenkrupp, que ha logrado diversificarse y posee bodegas y oficinas además de estructuras con una nómina significativa, que les generan costos fijos elevados.

En el otro lado hay empresas familiares muy pequeñas cuyos oficios se realizan en casas familiares, con limitados presupuestos, acceso a tecnología análoga o propia (como en el caso de software programado por PLC) y con conocimientos obtenidos por la experiencia, lo que no lo hace menos valioso.

Este tipo de organizaciones es bastante especializadas y han logrado una consagración dentro del mercado, es un tipo de labor muy especializada que hace que el crecimiento del sector sea lento,

Los costos fijos son intermedios, las herramientas y maquinarias usadas para operar tienen costos intermedios, mientras que los insumos son generalmente nulos.

Cuando se habla de operaciones mayores, como los montajes, es una generalidad que los participantes del sector importen, lo que hace que estos costos sean equilibrados, gran parte de la tecnología está basada en software que son de códigos abiertos, esto quiere decir que cualquier persona tiene acceso a ellos,

esto se da por ejemplo en los programas de PLC, que son los dispositivos que manejan los elevadores, como mencionamos antes, estas líneas de programación en algunos casos son propias de cada empresa.

Dado que el software en un elevador es intangible y no apreciado por los usuarios, y que no hay mayor cambio entre productos, pues muchos de los insumos resultan ser similares para cada empresa, la diferenciación es baja.

Después de este análisis podemos mencionar que la agresividad de este sector es baja, esto dado a la diversidad de potencial de cada uno de los competidores del mercado, mientras que el producto o servicio que generan estas empresas es poco diferenciado, por su intangibilidad. Por lo que determinamos que la amenaza es media.

3.2.3 Amenazas de ingreso de productos sustitutos

Es una generalidad que toda organización luche con la entrada de productos sustitutos, estos productos o servicios buscan entregar una alternativa a lo ya establecido y quieren remplazar con funciones similares o satisfacer las mismas necesidades, con nuevas tendencias, mejores ofertas de precios o con algún tipo de innovación.

En el apartado industrial se destacan los ofertantes que logren los rendimientos más altos a costos más ajustados.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los compradores siempre buscan un producto con la mayor calidad y con el precio más competitivo, este choque en el mercado logra que los ofertantes bajen su precio y suban las cualidades de sus productos o servicios.

Porter da unas pautas para entender cuando un grupo de clientes resultan importantes:

- Si hay un nodo de compradores concentrado y el volumen de compras es alto, esto en el caso de nuestra organización no se da, las ventas no son por cantidades y los compradores no son generalizados.
- Hay fuentes alternativas de suministro: para nosotros esta opción es casi nula, es difícil encontrar algo que remplace un elevador, más allá de una escalera.
- Las utilidades de la operación son bajas: las utilidades tienden a ser generosas, más en el caso de un mantenimiento, donde el costo del conocimiento es casi el único insumo usado.
- El costo de las materias primas genera un elevado porcentaje del costo total: en este punto las empresas dedicadas al transporte vertical sufren un revés, aunque generalmente cualquier alza es transmitida a los consumidores.
- Existe amenaza (comprador) de integración hacia atrás (fabricar el producto): dado que la base de los insumos en gran parte es tecnología, este riesgo no representa mayor amenaza.
- El comprador tiene información total: como hemos mencionado anteriormente, este tipo de conocimientos son bastante especializados, cosa que tampoco representa una amenaza.

Como podemos ver, los clientes en nuestro sector tienen poco poder de negociación, lo que facilita la operación de la organización, así como el margen de ganancia que se obtiene.

3.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Un proveedor se vuelve poderoso si ejerce su poder de negociación efectivamente, al aumentar los precios o reduciendo los beneficios o calidad de lo que ofrecen.

Un grupo proveedor es importante, según Porter si:

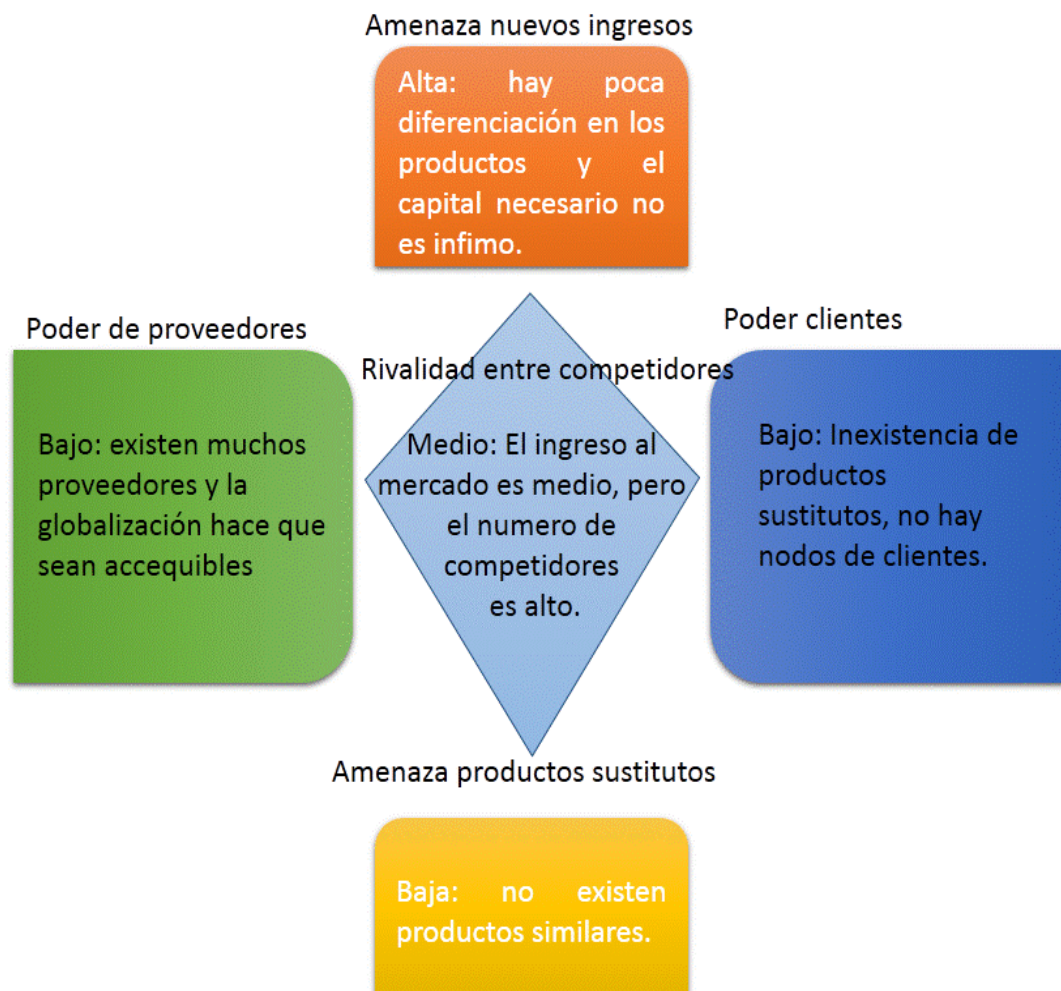
- Está dominado por pocas compañías, y existe una concentración de proveedores antes que una fuente diversa de suministros: dado que la tecnología en el uso de nuestra organización es análoga, hay muchas fuentes proveedoras.
- Su producto es único o es el más diferenciado o ha establecido costos fluctuantes: existen diversas marcas y diversas características que ofrecen diversos precios, gracias a la globalización es muy fácil acceder a ellos.
- No tiene productos sustitutos, por lo que no compite por ventas en la industria: dado que un ascensor está compuesto de muchas partes, desde piezas decorativas, pasando por poleas y motores, para cada uno de los componentes es muy fácil adquirir productos sustitutos en la industria.
- Los clientes del proveedor tienen poca importancia: a menos que hablemos del caso de Mitsubishi por ejemplo, un cliente puede acudir a diversos proveedores que tienen diversas ofertas.
- Posibilidad de integración hacia adelante: es nula, que la fabricación y construcción tanto mecánica como electrónica para el tipo de piezas que se necesitan requiere una infraestructura de nivel macro, a excepción del software, se necesita maquinaria de primer nivel y entrar a participar también de una economía primaria. La construcción de un motor, por ejemplo requiere de muchos insumos y maquinaria compleja que anula la posibilidad de integración hacia adelante.

El poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.6 Figura, Diamante competitivo Ascensores A.S.V.

El Diamante competitivo es una herramienta desarrollada por Porter que busca determinar que tan fuerte es la competencia dentro de un sector específico, esto teniendo en cuenta factores externos a la organización que deben ser analizados y así determinar la competitividad de la misma.

Esta grafica muestra el análisis obtenido.



Fuente: Elaboración propia

3.3 ANALISIS INTERNO

Con el análisis externo se consigue entender la posición de la organización respecto de factores que ella no puede modificar, pues se encuentran fuera de su

área de influencia, también pudimos desglosar para evaluar oportunidades y amenazas, y ver a un nivel macro como el medio ambiente afecta la organización. Estos datos son importantes para poder estudiar cómo aprovechar tanto las amenazas que impiden el mejor desarrollo de la organización, así como las oportunidades que deben mantenerse y aprovecharse.

Un ejemplo de esto es la ausencia lineamientos como el organigrama o ciertas políticas, hecho que se presta para ejercer cambios que determinen la identidad de la organización.

Usaremos fuentes primarias como la entrevista a los directivos y algunos trabajadores, visitas a la sede de la empresa y revisión de documentos organizacionales.

También realizamos pequeñas encuestas que realizamos dentro de la organización y que nos darán datos para analizar aspectos claves dentro de la organización.

Es necesario para proseguir con el análisis revisar las encuestas realizadas, pues las respuestas nos serán la materia prima para poder realizar el análisis.

Ver: Anexo. Encuesta de empleados A.S.V. Ascensores.

La encuesta se realizó con todos los empleados de A.S.V. Ascensores, solicitando confianza con el anonimato y explicando a los empleados que se trataba de un ejercicio académico y que el resultado total sería público y no el personal, esto debido al poco personal que maneja la empresa y las preocupaciones que existía por este tema entre los empleados.

La encuesta se realizó en el lapso de dos días en las oficinas de A.S.V. solo presente con el autor de este documento, se trató de explicar los conceptos que podrían presentar a confusión cuando así lo requirieron los empleados

3.3.1 Dirección:

Aunque la dirección parece ser llevada en armonía, no existen lineamientos claros para las dos cabezas, no hay límites en las funciones de cada uno y no se reconoce tampoco el nivel dentro de un organigrama. Esto puede crear un problema de unidad de mando, que se puede agravar por el poco personal existente.

No hay procedimientos sobre la selección de personal, métodos de ascenso o capacitaciones en la organización.

Tampoco existen objetivos claros para cada uno de los empleados, que se limitan solamente a cumplir con las funciones que se dan en el día a día de la empresa, tampoco hay líneas de comunicación claras con la parte directiva administrativa.

La mayoría de los empleados pueden resolver sus dudas técnicas con el alto grado de contacto que tienen con la dirección operativa, pero las dudas administrativas son más difíciles de resolver, pues no hay canales claros de comunicación con la encargada del área administrativa.

Por ejemplo, algunos empleados manifestaban dificultades con solucionar dudas relacionadas con pagos de nóminas o dotación, pues no tienen una línea de comunicación clara.

Tampoco existe una directriz o estrategia clara para el área de promoción de ventas o de consecución de nuevos clientes. No hay estrategia publicitaria y la mayoría de clientes se dan por la voz a voz o referidos.

La encuesta reveló que los empleados tienen confianza en hacer un buen trabajo y esto se ve reflejado en el ambiente laboral, pero no saben aprovechar esta ventaja para conseguir más clientes o lograr fidelidad los que tienen.

En la séptima pregunta de la encuesta se cuestionó sobre el tipo de dirección específicamente en el área técnica, y aunque el líder natural también es el jefe, esto se puede dar por las capacidades de liderazgo del director operativo, además del reconocimiento que tienen los empleados de sus capacidades técnicas. Por ende no se puede interpretar esta situación como un tipo de liderazgo autocrático, si no que más bien podríamos decir que el liderazgo de las cabezas resulta motivador, el director operativo toma de decisiones con claridad es asertivo con la información y refleja un entorno laboral agradable para el resto.

Pero dado que no existen objetivos claros en la empresa, este gran potencial se desperdicia en el trabajo diario, cuando podría ser proyectado a largo plazo para generar un buen crecimiento de la organización.

3.3.2 Evaluación y control

El proceso de evaluación y control abarca todas las áreas y sus tareas, con el fin de que se realicen de la forma que previamente se ha determinado y que busca unos resultados específicos.

La evaluación y control dentro de ASV no existe formalmente. Es decir que no hay supervisión para que las tareas se ejecuten de la manera previsible y solo se esperan buenos resultados.

No se tiene en cuenta ningún tipo de proceso estandarizado o protocolo de procesos ni manuales. No hay medición de errores ni cálculos de desempeño.

En ASV se actúa en un plazo inmediato, pues no existe ningún tipo de sistema de gestión de calidad, ni programas de evaluación o gestión de ningún tipo.

Todas las correcciones se llevan a cabo después de algún acontecimiento y no existen formas de medir cuantitativamente ningún otro proceso dentro de la organización.

Aparte de los procesos, tampoco se ha tenido en cuenta el factor humano para el proceso, no se crean ningún tipo de formatos que regulen comportamientos o actividades de los trabajadores.

ASV debe tener en cuenta que es necesario como mínimo, formatos sencillos de cumplimiento de personal como de los procesos más importantes.

Cuadro N° 8 Variables del área administrativa

VARIABLES	F/D	DM	dm	FM	fm
Misión, visión, objetivos y valores organizacionales estructurados	D		X		
Ausencia de plan estratégico a mediano y largo plazo	D	X			
Toma de decisiones autoritaria	F			X	
Poca planeación organizacional	D	X			
Organigrama definido y aplicado	D		X		
Ausencia de trabajo de RRHH	D	X			
Capacidad de dirección del líder natural	F			X	
Control y evaluación ausentes	D	X			
Ausencia de manuales y formatos de procedimientos	D		X		
Clima organizacional	F			X	
Unidad de mando y esfera de control	F				X
Motivación y capacitaciones para trabajadores	D		X		

Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de las funciones por área

Ahora nos dedicaremos a realizar un análisis de las funciones de la organización por área, para ASV analizaremos el área operativa y el área administrativa con la información que ya hemos mencionado anteriormente, dado que son los dos departamentos que existen formalmente en la organización.

para el siguiente punto traeremos a mención una encuesta que se llevó a cabo con algunos de los clientes que tiene ASV y que decidieron participar.

Esta encuesta se diseñó en conjunto con las directivas de la organización, quienes decidieron aprovechar la oportunidad para realizar un estudio personal, dado esto se decidió incluir preguntas no solo cerradas, sino abiertas, al tiempo que se recopilaba información para la base de datos de la empresa, pero que no se mencionaran aquí por considerarlos datos no relevantes o privados, como nombres de establecimientos y datos de contacto.

Aunque plantearemos casi todos los puntos de la encuesta, es importante mencionar que algunas de las preguntas no contarán con nuestro análisis, pero que si fueron tomadas en cuenta por la administración para llegar a conclusiones propias de sus intereses.

Algunas preguntas fueron abiertas, por lo que se citarán las respuestas más relevantes o aquellas que encierran una respuesta generalizada, esto para lograr un mayor éxito en el análisis.

3.4.1 Área operativa

En el área operativa Odimar Zimbaqueba es el único líder, de él dependen las decisiones en cada proceso, y es él quien delega las operaciones para luego volver a la supervisión, e interviene directamente en las operaciones a diario.

El trabajo del área operativa inicia una vez se ha contactado la organización. Cabe recordar que los clientes acceden a ASV por previo conocimiento de la organización en su gran mayoría, esto debido a lo cerrado del cluster.

Los clientes de ASV son hoteles, centros empresariales, conjuntos habitacionales, centros médicos, entre otros. Para la venta de repuestos se han enfocado en otras organizaciones que se involucran en el transporte vertical.

Dicho lo anterior, podemos segmentar el mercado en el que ASV se ha enfocado así:

1. Personas: naturales, dueños de organizaciones o de instalaciones pequeñas con transportes verticales, personas discapacitadas que necesitan este transporte en sus casas.
2. Empresas: organizaciones, empresas o personas jurídicas que para sus labores usan el transporte vertical o bandas de transporte, monta cargas, monta libros, ascensores para vehículos, etc.
3. Clientes externos: otras organizaciones o personas naturales que también se dedican a atender el negocio de los ascensores pero que no importan repuestos, accesorios o ascensores en sí.
4. Licitaciones: por concurso para el gobierno y sus instituciones como la policía, el Sena, etc.

ASV ha percibido parte de su negocio como un intangible de difícil apreciación, pues el mantenimiento de un ascensor no resulta visible para sus clientes, esto hace que sean ellos llamados a prestar su servicio solamente cuando existe algún daño que requiera de atención urgente en su mayoría, y una vez brindado el

servicio muy pocas personas logran apreciar físicamente el trabajo, lo que constituye una desventaja en su oficio, así que en esta parte los técnicos solo se limitan a poner en funcionamiento correcto el ascensor o banda de transporte y se emite la factura.

Caso contrario sucede cuando se solicita una instalación de un ascensor completo, una actualización del mismo, o un remodelaje total de la unidad.

Cuando se contacta ASV para la instalación de una nueva unidad de transporte vertical, el director operativo se pone en frente y se entregan los planos del lugar a intervenir. La razón por la que toma el servicio es por la complejidad técnica de este y porque es él quien ofrece mediante catalogo las diferentes opciones.

El director operativo explica las diferentes marcas de elementos en primer lugar, estos constituyen el motor y el sistema físico que tienen entre marca y marca pequeñas diferencias, se explican los funcionamientos y detalles técnicos como las poleas, contra pesos, motores, sistema de frenado, tarjetas electrónicas entre otras.

Una vez acordada la parte técnica, se usan otra vez catálogos para ofrecer la parte estética del ascensor, que en su mayoría constituyen el interior de la cabina. Luminarias, tableros de botones, espejos, pisos, colores de tapizados, barandales, entre otras constituyen la oferta.

El grueso de la negociación constituye el número de paradas que realiza el ascensor y la capacidad de carga que este tenga.

Una vez acordado los valores y los elementos a instalar, se entregan planos para que la parte operativa planifique pormenores de instalación y se firman contratos. Para la instalación de nuevas unidades se sub contrata con otra persona natural, y ASV solo termina la parte estética de la unidad y supervisa los procesos.

No existe una estrategia de mercadeo en este proceso, ni hay otro tipo de proceso pre concebido.

El margen de ganancia es un dato confidencial, pero se mencionó que puede llegar a ser un 20% o 30% del valor facturado. El ascensor más básico es el de dos paradas que se encuentra en la gama de personas, usado en hogares familiares y cuyo precio oscila entre \$18.000.000 o \$20.000.000.

El ascensor de línea convencional más usado tiene 5 paradas y una capacidad de 6 personas y cuyo costo es de \$55.000.000 a \$60.000.000.

Dentro del cluster del transporte vertical estos precios son adecuados y muy competitivos. Y las ventas a otras organizaciones de repuestos se toma en base al precio del dólar, por lo que en caso de la subida de la divisa el sobre costo es trasladado a los clientes.

Una vez terminado el proceso de instalación de una unidad nueva, tiempo que puede tomar desde 3 días para el segmento de personas, hasta unas 3 o 4 semanas para casos de modelos convencionales en los edificios.

Igualmente, en este caso se ofrece un contrato con descuento para el mantenimiento y atención de daños, en este caso es obligatorio la prestación de este servicio, para garantizar la garantía ofrecida por ASV

Cuando se habla de una remodelación o actualización del aparato, el proceso es mucho más corto, pues se limita a acordar los elementos a instalar mediante catalogo y el precio

.

3.4.2 Área administrativa:

Está encaminada y orientada al objetivo principal de lograr el máximo beneficio posible para la empresa en los fines perseguidos por ésta; mediante la organización, planificación, dirección y control de los recursos a su disposición, es decir, coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente a través de otras personas. Para lo cual el director operativo pone en práctica dos premisas.

Eficiencia: Obtenemos los mejores resultados con la mínima inversión: "hacer bien las cosas y no desperdiciar recursos". Lograr los objetivos al menor costo.

Eficacia: Completamos las actividades para conseguir las metas de la organización. Se definimos como: "hacer las cosas correctas".

De acuerdo a la definición formal, la administración puede definirse como: Proceso de crear un ambiente, en el que, trabajando en equipo, se logren objetivos en forma eficiente y eficaz. Por ello la dirección operativa se esfuerza en mantener una fuerza de trabajo en equipo que funciona muy bien gracias a la confianza y el buen trato entre su administradora y su equipo de trabajo.

Esta administración consta de 5 etapas que se realizan empíricamente en ASV:

- Planificación y organización: Esta etapa consta en el planteamiento de objetivos y metas, desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos y metas planteados.
- Integración de Personal: Asignar recursos humanos a cada una de las funciones definidas en el proceso de organizar.
- Dirección: Dirigir a las personas designadas en cada una de las funciones.

- Control: Determinar si las tareas y objetivos se han cumplido de acuerdo a lo planificado.
- Retroalimentación: Medir las desviaciones de los planes establecidos, establecer correcciones y modificaciones del plan original.

Estos pasos los hemos considerado como un proceso continuo ya que el director operativo es un líder dinámico y por lo tanto cambiante al igual que la empresa, apoyado siempre en la gerencia.

Área de Investigación y Desarrollo: La empresa ASV Ascensores posee un área de Investigación y Desarrollo. Su trabajo consiste en llevar a cabo unos procesos sobre observación a forma de investigación que permitan, por un lado, conseguir innovaciones que aplicar a los clientes o usuarios, y por otro desarrollar prototipos de otros nuevos, tanto en los productos como en los procesos. Con una adecuada inversión se podrá conseguir que la concepción técnica y el diseño de las estrategias sean superiores a los de la competencia, lo cual repercutirá muy positivamente en la imagen de marca de la empresa.

3.4.3 Área contable y situación financiera:

Se encarga de la administración y control de los recursos financieros que utiliza la empresa y se plantea conseguir los siguientes objetivos

- Obtener los recursos financieros que la empresa necesita para desarrollar la actividad productiva al mínimo costo.
- Determinar la estructura financiera más conveniente para la empresa

- Seleccionar los distintos tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades productivas con máxima rentabilidad esperada.

Sin embargo se deben cumplir algunas condiciones para que la empresa llegue a la cúspide, estas condiciones son:

- La determinación de un objetivo financiero explícito.
- Un criterio sistémico para la asignación de los recursos.
- Un método de análisis que permita la elección de la combinación optima de medios financieros.

No obstante, las decisiones financieras estarán destinadas a la captación y administración de los fondos usados por la empresa. Es decir, las decisiones de inversión, decisiones de financiación.

Para el análisis del departamento de contabilidad y finanzas de AVS Ascensores se cuenta con los siguientes informes:

- Balance General de la empresa a 2015

ASV Ascensores NIT.: 31445927-5	
BALANCE GENERAL A 2015	
ACTIVOS:	\$ 453.616.098,00
PASIVOS:	\$ 219.935.434,00
PATRIMONIO:	\$ 233.680.664,00

FUENTE: ASV Ascensores

- Estado de Resultados de la empresa a 2015

ASV Ascensores NIT.: 31445927-5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 2015		
INGRESOS	\$	1.075.498.183
COSTO DE VENTAS	\$	688.297.869
UTILIDAD BRUTA	\$	387.200.314
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$	208.736.891
GASTOS VENTAS	\$	53.725.305
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	124.738.118
GASTOS NO OPERACIONALES	\$	24.383.141
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	100.354.977
IMPUESTO DE RENTA	\$	35.812.000
RESERVA LEGAL	\$	10.035.000
UTILIDAD NETA	\$	54.507.977

FUENTE: ASV Ascensores

- Balance General de la empresa a Diciembre 31 de 2016

ASV Ascensores NIT.: 31445927-5 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DE 2016	
ACTIVOS:	\$ 563.564.599,00
PASIVOS:	\$ 321.530.216
PATRIMONIO:	\$ 242.034.383,00

FUENTE: ASV Ascensores

- Estado de Resultados de la empresa a Diciembre 31 de 2016

ASV Ascensores NIT.: 31445927-5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS A 1 DE DICIEMBRE DE 2016		
INGRESOS	\$	680.106.586
COSTO DE VENTAS	\$	408.605.739
UTILIDAD BRUTA	\$	271.500.847
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$	187.119.483
GASTOS VENTAS	\$	37.736.103
UTILIDAD OPERACIONAL	\$	46.645.261
GASTOS NO POPERACIONALES	\$	28.611.543
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$	18.033.718
IMPUESTO DE RENTA	\$	1.803.000
RESERVA LEGAL	\$	9.680.000
UTILIDAD NETA	\$	6.550.718

FUENTE: ASV Ascensores

3.4.4 Indicadores financieros:

Las razones o los indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis y diagnóstico financiero; se obtienen mediante el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En este caso, dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de resultados de la empresa.

3.4.4.1 Indicadores de liquidez:

Los indicadores de liquidez se establecen para medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Así mismo, para

determinar la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

3.4.4.2 Razón corriente:

Esta razón determina y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\begin{array}{rcl} \text{RAZÓN CORRIENTE 2015} & = & \frac{\$236.995.258,00}{\$219.935.434,00} \end{array}$$

$$\text{RAZÓN CORRIENTE 2015} = 1,08$$

$$\begin{array}{rcl} \text{RAZÓN CORRIENTE 2016} & = & \frac{\$312.435.357,00}{\$169.910.757,00} \end{array}$$

$$\text{RAZÓN CORRIENTE 2016} = 1,84$$

Este indicador refleja que por cada peso que la empresa debe, se cuenta con \$1.08 en el 2015 y \$1.84 en el año 2016. Esta es la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones corrientes.

3.4.4.3 Capital neto de trabajo:

El capital neto de trabajo es una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente. Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

$$\text{CAPITAL NETO TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

CAPITAL NETO TRABAJO 2011= \$ 17.059.824,00

CAPITAL NETO TRABAJO 2012= \$ 142.524.600,00

El resultado anterior demuestra que durante el año el año 2015, \$17.059.824 de sus activos corrientes fueron financiados con recursos de largo plazo y en el año 2016, \$142.542.600. Es decir, en este último año aproximadamente la mitad de sus activos corrientes fueron financiados con pasivos corrientes y el resto con recursos de largo plazo.

Cuadro 9. Fortalezas y Debilidades de la gestión contable y situación financiera.

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1. Indicadores de liquidez positivos	F	X			
2. Índices de endeudamiento aceptables	F		X		
3. Disminución en ventas considerable	D			X	
4. Rotación de cartera favorable	F		X		
5. Baja rentabilidad sobre las ventas	D			X	

3.4.1 Gestión del Talento Humano:

La gestión humana se define como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva⁴⁰.

⁴⁰GARCIA, Mónica, SANCHÉZ, Karem, ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Cali, Universidad del Valle, 2008, p. 16.

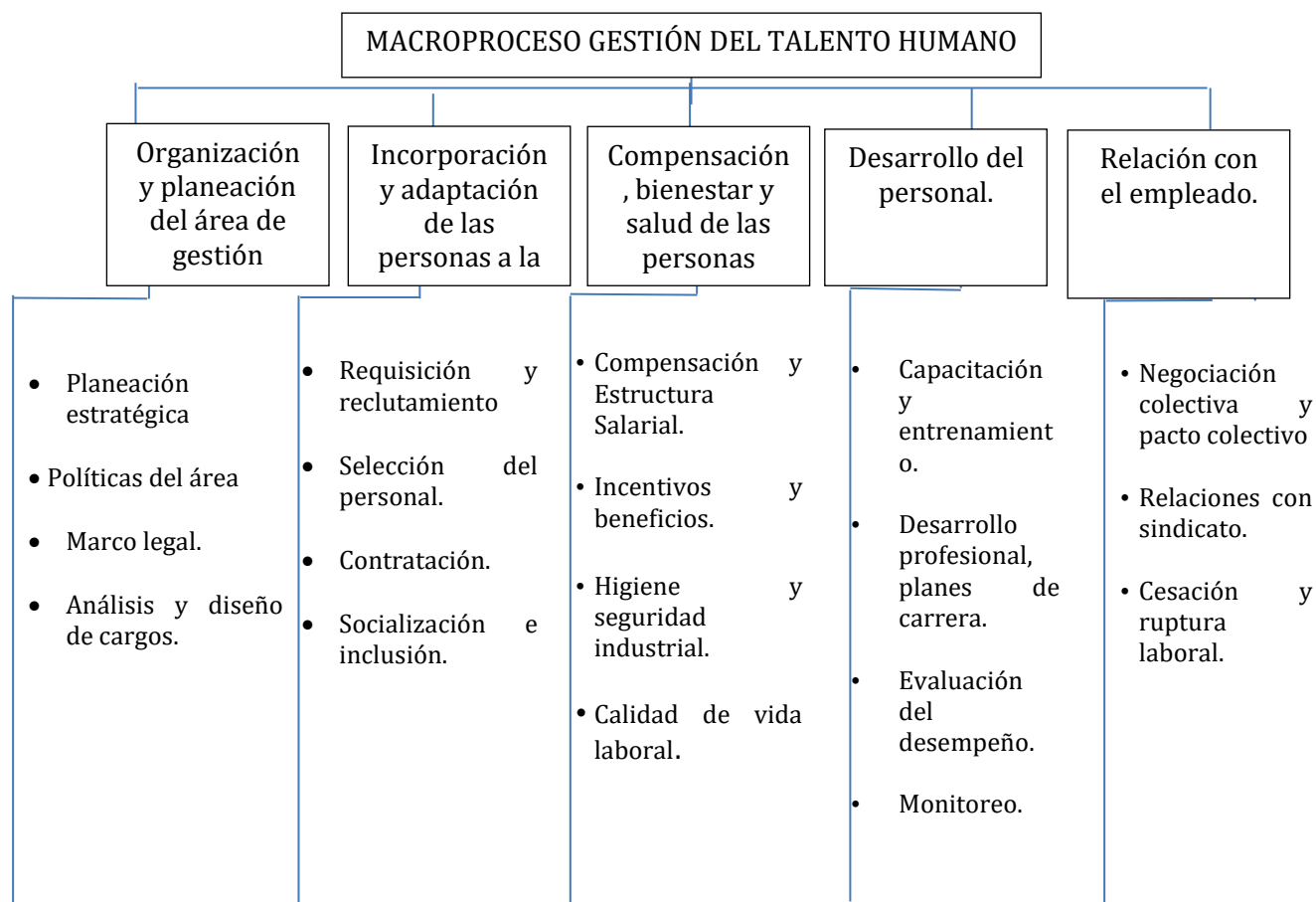
García, Murillo y González ⁴¹identifican y describen 5 macroprocesos que definen la gestión del talento humano:

1. Organización y planificación del área de gestión humana: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización;
2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización;
3. Compensación, bienestar y salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema para mantener motivados a los empleados y generar sostenibilidad dentro de la organización;
4. Desarrollo de personal: busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.
5. Relaciones con el empleado: su objetivo es mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

⁴¹ GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del Valle, 2011. p. 17.

La figura 7 resume lo anteriormente expuesto, estableciendo cada uno de los procesos que componen la Gestión Humana y las principales actividades que de ellos se desprenden, generando así valor en las organizaciones:

Figura 7. Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano.



⁴²ASV Ascensores no cuenta con un departamento o área definida de recursos humanos. Por lo tanto, estos procesos y funciones no se encuentran contemplados en un sistema formal de la Gestión del Talento Humano. Sin embargo, se distinguen vagamente algunos de ellos de manera informal.

⁴² GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del Valle, 2011. p. 17.

La empresa de estudio cumple con los aspectos legales que cobijan a los asalariados y en este sentido, existe un compromiso por parte de la dirección para asegurar el bienestar de sus empleados mediante el cumplimiento de dichos estamentos legales. Los cargos están diseñados y se adaptan a las necesidades y exigencias de la empresa. En este sentido es relevante destacar que el personal ha adquirido capacidades y destrezas gracias a la experiencia obtenida, en consecuencia los empleados cuentan con un alto grado de compromiso y un sentido y valor hacia su trabajo, producto de la experticia desarrollada desempeñando las funciones específicas de cada cargo.

La selección del personal se realiza bajos ciertos criterios, entre los cuales se resaltan el conocimiento y la experiencia en campos como la electricidad, electrónica y mecánica, evitando en lo posible algún tipo de experiencia de trabajo previa en el cluster. El proceso de inducción corresponde a una serie de indicaciones transmitidas o comunicadas por un empleado con las capacidades en la tarea para hacerlo. A medida que el empleado recién vinculado inicia sus labores, existe un acompañamiento por parte de su supervisor y sus compañeros de área. Sin embargo, no existen manuales de funciones para cada cargo y en este aspecto, se presenta una grave falencia.

En relación con la estructura de salarios, se evidencia que los puestos directivos junto con los encargados de cada área devengan un salario aceptable acorde a sus funciones realizadas. A nivel operativo, los encargados de estas funciones reciben salarios menores, aunque, Finalmente, a través de una serie de entrevistas realizadas a empleados de la empresa, se ha podido determinar que la empresa en referencia posee un clima organizacional favorable, caracterizado especialmente por el sentido de pertenencia por parte de los empleados, la solidaridad, las relaciones interpersonales basadas en la confianza, colaboración y respeto, también se aprecia que los empleados relacionan la cercanía personal con los directivos como una retribución, como se menciono previamente, paseos, almuerzos u otras formas de compartir fuera del tiempo y área de trabajo son

significativas para los empleados. A pesar de existir falencias con relación a la administración del talento humano, previamente observadas, se destaca la motivación, el compromiso y el elevado grado de desempeño que implica una mayor productividad. Este es un elemento importante y una característica distintiva en la empresa de estudio; se ha construido un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, que contribuye al buen desempeño del personal en ellas. No obstante, los trabajadores han manifestado que desearían que los salarios fueran mejores pero en términos generales, aseguran que las condiciones son óptimas para el cumplimiento de sus funciones.

a gestión del talento humano en ASV Ascensores presenta las siguientes fortalezas y debilidades, clasificadas en la tabla 10.

Cuadro 8. Fortalezas y Debilidades de la gestión del talento humano.

Variables	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1. Inexistencia Departamento de Recursos Humanos	D			X	
2. Falencias en los macroprocesos de Gestión del Talento Humano	D			X	
3. Experiencia del personal	F	X			
4. Ausencia de programas de capacitación	D			X	
5. Clima y cultura organizacional favorable	F	X			
6. Estructura salarial adecuada	F		X		

Fuente: Elaboración propia

Con base al análisis del proceso administrativo y de las áreas y funciones de la empresa, se realiza la matriz de evaluación de factores internos (EFI) (ver tabla 11).

CUADRO 11. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Fortalezas			
1. Conocimiento y excelente servicio al cliente por parte de la fuerza de ventas	0.07	3	0.21
2. Percepción positiva y buena imagen de la gestión comercial por parte de los clientes	0.1	4	0.4
3. Tecnología de punta instalada	0.1	4	0.4
4. Indicadores de liquidez positivos	0.05	3	0.15
5. Precios de venta competitivos	0.07	4	0.28
6. Experiencia del personal	0.09	3	0.27
7. Clima y cultura organizacional favorable	0.09	4	0.36
Factor crítico	Ponderación	Evaluación	Resultado
Debilidades			
1. Ausencia de un plan estratégico	0.1	1	0.1
2. Inexistencia departamento de recursos humanos	0.1	1	0.1
3. Ausencia de sistema de gestión de control y evaluación	0.03	2	0.06
4. Estrategias de venta deficientes	0.04	2	0.08
5. Deficiencia en I&D	0.05	2	0.1
6. Baja rentabilidad sobre las ventas	0.02	2	0.04
7. Ausencia de programas de capacitación	0.04	2	0.08
8. Estructura y organigrama inadecuados	0.05	1	0.05
Total	1,0		2.68

Fuente: Elaboración propia.

Este resultado de 2,68 indica que la empresa se encuentra internamente fuerte. Sin embargo, es importante que ASV Ascensor tome las medidas correctivas necesarias para modificar las prácticas que no les permite obtener una ventaja competitiva sobre sus principales competidores.

En la tabla 12 se muestra la matriz FODA con las respectivas interacciones y el planteamiento de las estrategias.

Cuadro 10. Matriz DOFA Asensores ASV

	FORTALEZA - F	DEBILIDADES - D
	F1. Clima y cultura organizacional favorable. F2. Buena imagen y reputación F3. Tecnología instalada. F4. Indicadores de liquidez positiva. F5. Precios de venta del servicio y productos competitivos. F6. Experiencia del personal.	D1. Ausencia de un plan estratégico D2. Inexistencia del departamento de recursos humanos. D3. ausencia de sistemas de gestión de calidad. D5. Deficiencia procesos contables D6. Baja capacidad económica D7. Ausencia de programas de capacitación. D8. Estructura y organigrama ausentes.
OPORTUNIDADES - O	ESTRAYEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
O1. Apoyo gubernamental para el desarrollo y crecimiento de la microempresa. O2. Revaluación de peso frente al dólar. O3. Crecimiento de la economía nacional. O4. TLC's firmados O5. Aumento construcción de edificios O6. Baja agresividad en la competencia	1. Aumentar la participación en el mercado. (F1, F5, O5 O6). 2. Desarrollar e innovar en mercadeo (F3, F6, O1). 3. Disminuir costos operacionales (F3, O4). 4. Lograr recordación de marca. (F1, F6, O6)	1. Establecer la creación de nuevos departamentos o cargos. (D2, D8, O1, O3). 2. Generar innovación y desarrollo. (D1, O4). 3. Implementar sistema de gestión de calidad (O1, D3, D5, D8)
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS – DA
A1. Difícil diferenciación del producto o servicio. A2. Capacidad financiera de actuales competidores A3. Entrada de competidores internacionales con mejor capacidad. A4. Costos de importaciones.	1. Generar estrategias de recordación de marca (A1, F2) 2. Combatir la entrada de la competencia internacional. (F3, A2, A4). 3. Generar estrategias de venta y recordación de marca (F1, F2, A3)	1. Creación de plan estratégico (D1, A1, 13, A4). 2. Formalización del proceso contable de la organización (D5, A2, A3)

Fuente: Elaboración propia

Ahora una vez realizado el análisis del sector y las fuerzas competitivas que realizamos anteriormente, se realiza la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), para esto tomamos algunos de los competidores de A.S.V. con la particularidad de escoger dos extremos, primero analizaremos la posición de A.S.V. con dos de sus competidores cercanos, es decir organizaciones de su misma jerarquía, son pequeñas empresas que se convierten en competencia directa.

En otro lado analizamos la situación de una multinacional líder en el mercado de A.S.V. como lo es Schindler, que dado su tamaño en el mercado y su gran cantidad de recursos resulta diferenciarse de una forma considerable de A.S.V.

La ponderación será de 1= Debilidad mayor, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= Fortaleza mayor, y de este análisis se pueden tomar importantes lecturas del entorno competitivo que tiene A.S.V.

Cuadro 13 matriz MPC

Factores críticos de éxito	ponderación	GRUPO A.S.V.		ASCENSORES BALAGUER		ASCENSORES CONFORT CALI		SCHINDLER	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Competitividad de los precios	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4
confianza de los clientes	0,07	4	0,28	2	0,4	1	0,4	4	0,28
participación en el mercado	0,12	2	0,24	2	0,14	2	0,14	3	0,36
tecnología instalada	0,13	3	0,39	1	0,24	1	0,24	2	0,26
gestión de personal	0,1	2	0,2	2	0,39	2	0,39	3	0,3
capacidad de respuesta	0,05	3	0,15	2	0,2	2	0,2	4	0,2
servicio post venta	0,07	3	0,21	2	0,15	3	0,15	3	0,21
experiencia del personal	0,09	4	0,36	3	0,14	3	0,14	3	0,27
calidad del servicio	0,14	3	0,42	3	0,18	3	0,18	3	0,42
costos de importación	0,08	3	0,24	1	0,42	2	0,42	2	0,16
gestión administrativa	0,05	1	0,05	2	0,24	2	0,24	4	0,2
	1		2,84		2,8		2,7		3,06

FUENTE: Elaboración propia.

Como se menciona anteriormente, Ascensores Balaguer y Confort Cali pueden ser considerados directos competidores de A.S.V., sus puntuaciones son muy similares, aunque A.S.V. a pesar de tener importantes ventajas se queda rezagado.

El otro extremo nos muestra una comparación con una líder del mercado como es Schindler, quien dista mucho del puntaje obtenido por A.S.V. esto es fácil de explicar dado los importantes recursos que esta multinacional posee.

Es importante anotar que la construcción de la matriz del perfil competitivo (MPC) se basa principalmente en la información suministrada por los directivos y colaboradores de la empresa y su percepción sobre la calificación en cada uno de los factores críticos de éxito con respecto a sus principales competidores. De acuerdo al resultado de las puntuaciones, se concluye que A.S.V. Ascensores se encuentra en una posición favorable con relación a sus rivales más cercanos pero se identifican una serie de aspectos por mejorar para lograr una ventaja competitiva mayor, especialmente con aquellos competidores con más presencia en el mercado.

4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Después de haber analizado pertinentemente la organización, es necesario plantear una misión y una visión para ASV Ascensores, de esta forma realizar el plan estratégico que se planteo como objetivo al inicio del presente.

Lo anterior se debe complementar con ítems como los valores y políticas, principios, así como la estructura.

Recordamos que ninguno de los punto propuestos a continuación se han propuesto actualmente en la organización.

4.1 Visión propuesta:

Para plantear esta visión se ha tenido en cuenta las anteriores matrices de análisis de la organización, concentrándose en sus fortalezas en el mercado.

Dado que ASV es una empresa aun pequeña, y dado que se busca que sean los colaboradores aquellos que en su día a día entiendan y apropien la misión y del papel que ejercen con su labor, proponemos una misión que sea más entendible para ellos, que genere mayor recordación y cumpla la función recordar para donde va ASV

Al 2022 ser reconocida como la mejor empresa alternativa en el negocio del transporte vertical dentro del Valle del Cauca.

4.2 Misión propuesta:

Del mismo modo, la misión debe ser corta, sin palabras complejas que solo valla dirigía a los directivos, sino a todo el personal de la empresa, que demuestre

tácitamente su razón de ser y para qué objetivo cada uno dentro de la organización trabaja.

Somos una empresa que actualiza, instala y realiza mantenimientos dentro del sector de transporte vertical, nos destacamos con nuestros clientes por el servicio y la calidad de nuestros trabajos, y por el desarrollo personal y profesional con sus colaboradores.

¿POR QUE HASTA EL 2022?: Se determina que esta propuesta puede ponerse en marcha a partir del 2018, al contar con 5 años se espera que la estrategia haya sido entendida y apropiada por todos los miembros de la organización.

Así consideramos que 5 años son suficiente para que ASV tome un nuevo camino estratégico y logre cambios significativos y de aquí volver a reevaluar el direccionamiento de la organización.

4.3 PRINCIPIOS Y VALORES:

Honestidad e integridad: cada uno de los colaboradores, iniciando desde la gerencia debe ser ejemplo de estos valores de forma visible, no solo en los procesos sino en su actuar personal.

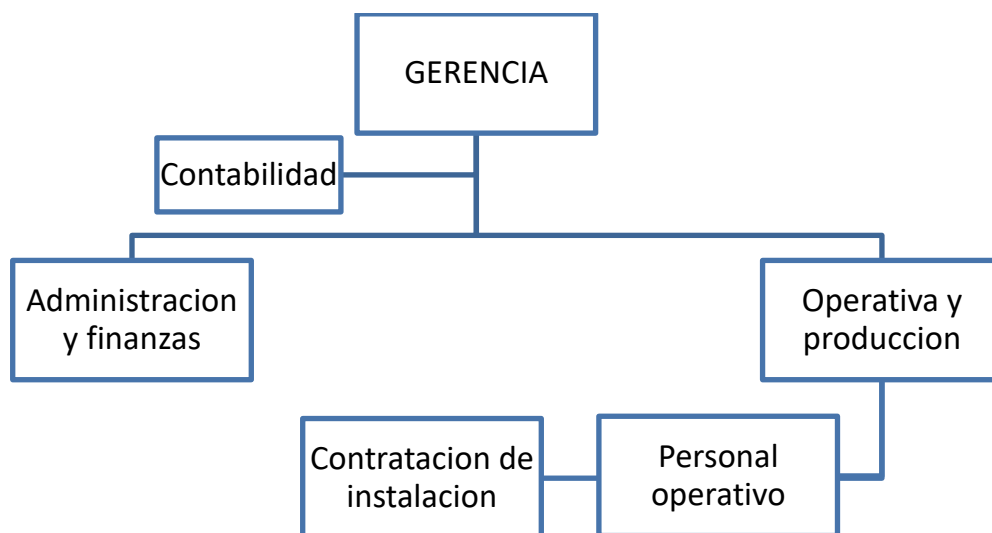
- **Excelencia:** entendida como la mejor estrategia de satisfacción del cliente y que debe darse en cada proceso profesional, para entregar productos y servicios destacables. Así como ofrecer, facilitar e incentivar la realización personal, familiar y profesional de nuestros colaboradores
- **Orientación al cliente:** Debemos ser capaces de escuchar y entender las necesidades de nuestros clientes, para responder de forma personalizada a las necesidades de cada uno y resolver sus necesidades como prioridad.

- **Cercanía y familiaridad:** Queremos que los clientes y colaboradores nos referencien como alguien familiar, alguien cercano que se preocupa genuinamente por sus intereses y problemas, todo en un marco de respeto.

4.4 ESTRUCTURA

ASV Ascensor no cuenta con un organigrama establecido, sin embargo posee una estructura organizacional funcional con dos departamentos principales que podrían llamarse: Administración y finanzas; y operativo. También posee dos asistentes de contratación por obra, una de ellas maneja la contabilidad, y la otra hace parte del grupo que se contrata cuando se desea realizar instalaciones de nuevos ascensores que supone un trabajo de obra civil en la edificación. Gracias a la información suministrada por el personal de la empresa, se creó este organigrama. (Ver figura 6).

Figura 6. Organigrama actual ASV Ascensores.



Fuente: Elaboración Propia

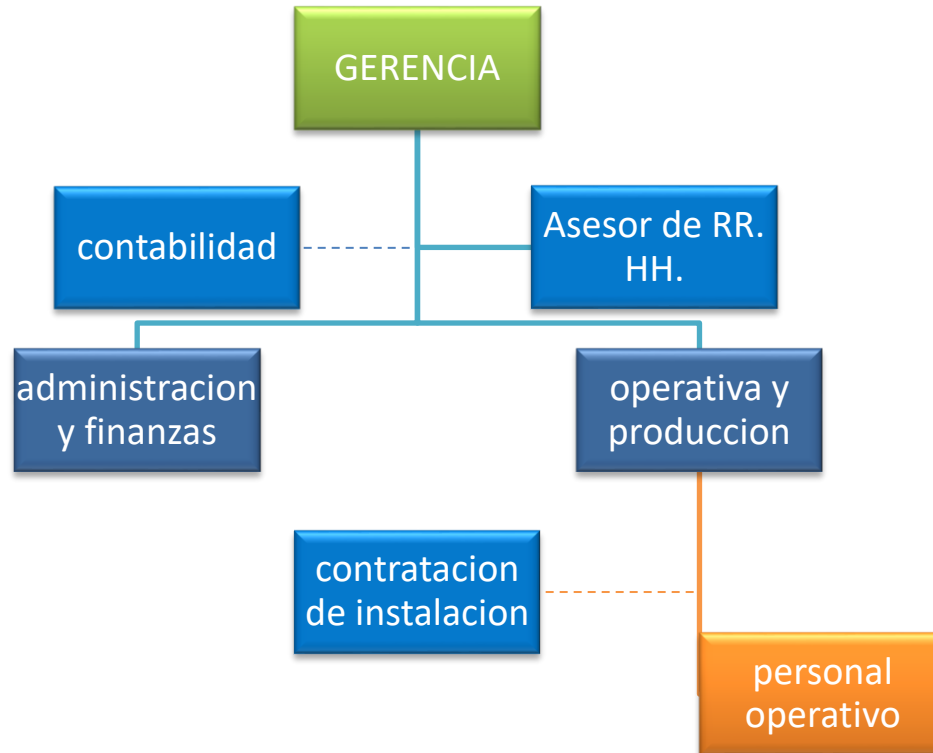
Cómo lo estableció Alfred Chandler, “la estructura sigue a la estrategia”⁴³. ⁴⁴Por tal motivo y de acuerdo a las estrategias formuladas, se considera conveniente conservar el mismo esquema organizativo, es decir, una estructura funcional caracterizada por agrupar trabajos o actividades similares. Pero se sugiere una nueva contratación para cubrir una de las grandes falencias de ASV acorde a lo expresado por los directivos, que desean que en su empresa el factor humano cumpla un importante rol, un asesor de recursos humanos.

Esta nueva contratación debería estar en capacidad de brindar programas más sistemáticos para esta área, la empresa no debería tener problema para contratación y podría aliviar un poco a la carga de la dirección operativa para que se dedique un poco más al área de investigaciones.

Finalmente, en la figura 7 se ilustra el organigrama con las modificaciones previamente sugeridas.

⁴³ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2008, p. 38.

Figura 7. Organigrama ASV Ascensores propuesto



Fuente: Elaboración propia

4.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Ahora, teniendo en cuenta el análisis externo e interno de ASV Ascensores, las visitas y entrevistas a los directivos y empleados, las diversas matrices y las encuestas realizadas. nos dedicaremos a la formulación de los objetivos estratégicos que propondremos para ayudar en el crecimiento de la empresa.

Las siguientes propuestas también están acorde con la misión y visión propuestas en esta nueva etapa de la empresa, esto acorde a que todos los esfuerzos estén direccionados en un mismo vector de crecimiento.

Dividiremos estas estrategias en tres (3) ejes estratégicos: objetivos de crecimiento, financieros y de procesos, esto simplemente para darnos un orden de los propuestos.

Las estrategias adecuadas a implementar deben ser:

Objetivos de crecimiento:

1. Lograr la permanencia y lealtad de los clientes actuales, incluidos los del periodo 2018.
2. Aumentar semestral mente a una razón de 20% el número de clientes durante los dos primeros años y luego de este tiempo evaluar esta meta.
3. Mantener los márgenes de utilidad actuales, ofreciendo precios competitivos a los clientes.
4. Dividir la competencia en Grandes empresas (como multinacionales o empresas con representación nacional) y medianas y pequeñas; para así lograr posicionar a ASV como la primera alternativa del mercado

Objetivos financieros:

1. Lograr la formalización al 100% de la contabilidad de la Organización, separándola de la familiar.
2. Realizar inversiones de activos fijos a nombres de la empresa.

3. Mantener la razón de endeudamiento baja, de tal modo que no supere el 15% durante los 5 próximos años.

Objetivo de procesos:

1. Formalizar los procedimientos de recursos humanos y contratación.
2. Iniciar un programa de capacitación y profesionalización del recurso humano.
3. Logar la recordación de la marca ASV dentro de los clientes.
4. Iniciar un plan de creación de procedimientos para cada área y para los procesos y tareas principales.
5. Iniciar un proceso de creación e implementación de Sistema de Gestión de Calidad.

4.6 IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS.

4.6.1 Políticas:

Es de vital importancia como ASV se proyecte de ahora en adelante, no solo hacia su interior con todos sus directivos y colaboradores, sino como se proyecta hacia afuera, con sus clientes, con la sociedad, con los potenciales clientes e inclusive con ajenos.

Para esto es importante empezar a establecer políticas que rijan su ser de ahora en adelante, para logar a llegar al escenario aquí planteado.

- **Políticas de dirección:** Mantener su estilo participativo dentro de ASV y su estructura plana, para así lograr influenciar el desarrollo de sus colaboradores. También hay que trazar líneas de metas cuantitativas en sus procesos.
- **Políticas de procesos:** Deben realizarse manuales de procedimientos y protocolos claros de los procesos más importantes, esto acorde al sistema de gestión de calidad a montar.
- **Políticas de comercialización:** Fidelizar los clientes actuales asegurándose de prestar una atención personalizada, entregando lo solicitado, en el momento pedido y con un precio competitivo. Además de atacar el mercado mediante la recordación de la marca ASV. Se debe implementar también un sistema de seguimiento de clientes.
- **Políticas financieras:** Se debe asegurar una posición financiera y de ahí enfocarse en la eficiencia económica que brinde robustez.
- **Política de Personal:** Asegurar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, generando un clima organizacional agradable y cercano, promoviendo siempre los valores personales.

4.6.2 Implementación de estrategias y planes de acción:

Como apenas es lógico, en la búsqueda de los objetivos planteados se deben realizar acciones que conlleven a su consecución, son estas acciones las que se plantean a continuación con el ánimo de llevar a ASV al inicio de su caminar hacia el crecimiento como organización.

Sugerimos priorizar las siguientes estrategias, plasmadas en cuadros que plantean ordenadamente el objetivo, las estrategias planteadas para poder alcanzar este último, los planes de acción de estas estrategias, un presupuesto estimado, un segmento de tiempo para lograr el objetivo y los responsables del cumplimiento.

Cuadro 14 Implementación de Estrategias – Objetivo estratégico 4

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO Y TIEMPO ESTIMADOS	RESPONSABLE
Dividir la competencia en Grandes empresas (como multinacionales o empresas con representación nacional) y medianas y pequeñas; para así lograr posicionar a ASV como la primera alternativa del mercado.	- Discriminar la competencia en dos grupos: grandes o multinacionales; y medianas y pequeñas. - Realizar una ponderación de las medianas y pequeñas organizaciones por segmento de mercado, destacando el lugar de ASV dentro de esta lista. - Establecer un cronograma para que ASV llegue al tope de la lista en los próximos 5	- Se debe realizar un proceso de benchmarking con aquellas organizaciones que sean consideradas más significativas como competencia para A.S.V Dado que puede resultar difícil por ahora luchar porciones del mercado con organizaciones que poseen recursos significativos, se debería dividir las organizaciones de la competencia en dos grupos: en primer lugar las organizaciones grandes o multinacionales, sin importar la porción de ellas en el mercado, teniendo en cuenta que no es el momento de entrar a competir con ellas. En segunda instancia y de forma más detallada, se deben ponderar las empresas pequeñas y medianas que son competidores directos de ASV - Esta segunda base de datos debe ser más detallada en su ponderación, debe incluir un estimado de la porción del mercado incluyendo la posición que tiene ASV teniendo en cuenta que estas deben ser directos competidores. Realizar un análisis DOFA respecto a los referentes más importantes Realizar una monitorización periódica de crecimiento dentro del mercado de ASV y una evaluación de la base de datos de la competencia, para poner como meta el liderazgo dentro de un plazo no mayor a 5 años, esto basado en los nuevos cambios propuestos, especialmente en la	\$0 5 años	Gerencia Jefe operativo

	años.	agresividad de mercadeo y cambio de enfoque de la organización, estudios de mercado, estrategias de fidelización y crecimiento de la fuerza de trabajo.		
Lograr la formalización al 100% de la contabilidad de la Organización, separándola de la familiar.	• Solicitar al área contable una elaboración real de estados financieros • Establecer inventarios de activos de la organización • Estandarización de procesos de control de recursos	• El área contable debe concientizar a los directivos de la importancia y beneficio que tiene el conocer el estado financiero real de la organización, así que se debe separar los recursos tanto de la familia como de la organización no solo para proteger cada uno de los bienes de estos, sino para poder tener datos cuantificables, que permitan evaluar de forma más objetiva los logros de la organización. El contador debe establecer periodos de tiempo para la presentación de esta información. • Los jefes financieros y operativos deben vigilar la realización periódica de inventarios contemplados en su sistema de gestión de calidad. • Es necesario estandarizar procedimientos claros para la compra, adquisición y dada de baja de elementos de la organización. Así como también un procedimiento de control de proveedores, nomina y facturación, esto con el fin de seguir con la formalización del proceso de contabilidad.	\$0 6 meses	Contador Gerente Jefe operativo
Formalizar los procedimientos de recursos humanos y contratación.	• Contratar asesoría para el manejo de recursos humanos • Establecer un procedimiento claro para la contratación. • Estandarizar los perfiles de cargo	• En busca de la mejor continua ASV debería contratar personal de apoyo para la capacitación, entrenamiento y motivación de su personal. Esta contratación no debe ser de forma directa, ni tampoco implica la creación de un departamento como tal, sino que se debe dar de forma esporádica para evitar costos innecesarios. Esto dado que ASV todavía se mantiene como una pequeña empresa. - también es importante que estas capacitaciones se den no solo en el ámbito profesional sino motivacional, esto acorde al tipo de trato amable y participativo con el que ya cuenta ASV.	\$ 4'500.000 3 meses	Gerente Jefe operativo Asesor externo

Iniciar un proceso de creación e implementación de Sistema de Gestión de Calidad	Contratar asesoría externa para la creación e implementación del sistema de Gestión de Calidad	Se debe contratar una asesoría especializada para este importante proceso que garantice a la organización la implementación de la mejora continua y de valor a la organización. Para la implementación de este sistema deben hacerse partícipes todas las personas que forman parte de la organización pues adicional a su objetivo principal que es la satisfacción de su cliente también debe garantizar el cumplimiento de requisitos legales (como por el ejemplo el cumplimiento del decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo). Esta decisión significa quizá el logro más importante para la organización pues afecta directamente todos y cada uno de sus procesos. Los costos para la aplicación de esta estrategia pueden verse elevados pero los beneficios se verán reflejados posteriormente a mediano y largo plazo.	\$ 20.000.00 0 1 año	Gerente Jefe operativo Asesor externo Personal de la organización
---	---	--	---	--

5. CONCLUSIONES

En la realización de este ejercicio se pudo observar que Ascensores A.S.V. a pesar de ser una organización con capacidades y que se mueve de forma positiva en su campo, ha descuidado considerablemente partes administrativas que son vitales para su crecimiento, el hecho de no poseer un organigrama o que no exista un tratamiento administrativo con el personal muestra como a medida que la empresa ha crecido, se ha acostumbrado a no reparar en aspectos que no parecen importantes, pero que a largo plazo logran que no exista un rumbo trazado, sino que deja a A.S.V. como una organización se limita a simplemente sobrevivir.

Es por esto mismo que se aprecia que la planeación estratégica no ocupa un lugar preponderante dentro de la organización, por lo que se puede inferir que la empresa se ha estancado, e incluso a mediano plazo corre el riesgo de desaparecer.

Es por esta falta de planeación que la empresa ha ignorado durante este tiempo sus fortalezas, de las cuales se puede nombrar el reconocimiento que en el medio se posee de sus capacidades técnicas, el buen nombre creado por los directivos dando en énfasis en los valores, en un medio donde la ausencia de estos se nota, o la ventaja que ofrece su tecnología abierta que puede ser adquirida de forma inmediata y a bajo costo y con la ventaja de una gran compatibilidad en los equipos existentes en el mercado.

Al analizar el medio ambiente externo pudimos concluir que la empresa se encuentra en una posición apta para iniciar su crecimiento, el medioambiente externo le ofrece oportunidades considerables que se deben potencializar. Es decir, la empresa se encuentra en una posición apta para empezar un crecimiento; dan fe de esto el alto crecimiento en la construcciones tipo edificio que se dan en

la ciudad de Cali, todos ellos necesitando los servicios de empresas dedicadas al transporte vertical.

Otro ejemplo es el conocimiento específico que se requiere del tema, lo que hace que la competencia no sea tan agresiva como en otros sectores, esto sumado al buen acceso del departamento a la tecnología, son oportunidades de las que los directivos de A.S.V deben conocer y entender.

Otra de las conclusiones que no solo es válida para A.S.V. sino para cualquier organización contemporánea es el rápido cambio del medio ambiente externo, el aumento de variables a tener en cuenta y la complejidad del mercado, por lo que hoy más que nunca una organización debe aprender a tomar decisiones rápidamente.

los propietarios de la empresa parecen tener la actitud de iniciar un nuevo proceso, el inicio de un sistema de gestión de calidad en A.S.V. es un paso esencial no solo para cumplir con las normativas gubernamentales vigentes, sino para abrir puertas para el cambio.

Concluimos el documento con planes de acción de acuerdo a los análisis realizados de la situación actual, planes razonables y ejecutables, pero que deben ser reevaluados de forma constante, nuevamente, para adaptarse al cambio y realizar las correcciones necesarias siempre teniendo como meta el crecimiento organizacional, como ya se menciona, el éxito de la planificación estratégica está basado en adelantarse o reaccionar al medio ambiente externo e interno.

Finalmente destacamos el empeño de los directivos para mantener a A.S.V. al margen de prácticas comunes en este clúster, en un mundo donde el factor humano se ha olvidado, es una muestra de que hacer las cosas bien siempre tendrá como consecuencia cosas buenas.

6. RECOMENDACIONES

- Fortalecer la inversión en capacitación para los trabajadores de ASV Ascensores y aprovechar estas capacitaciones para generar ventaja competitiva sobre las empresas rivales, los empleados operativos también pueden ser mercadotecnistas para ASV en potencia.
- Sensibilizar y comprometer a la gerencia sobre la importancia en la implementación del plan estratégico propuesto y del papel fundamental que juega éste en el futuro de la organización.
- Formalizar la contabilidad de la organización y separarla del capital familiar formal debe ser una prioridad.
- Se recomienda para los próximos años buscar y trabajar en la opción de certificarse en alguna norma ISO de calidad que le dé un mayor respaldo a la empresa con respecto a la competencia.
- Mantener una estructura flexible, que le permita a ASV Ascensores estar atento a cualquier cambio que presente el medio ambiente externo o interno y responder positivamente a éste en la mayor brevedad posible.
- Crear y desarrollar el espíritu innovador en cada uno de los empleados que permita romper paradigmas en el mercado actual, el cual lleve a establecer ideas nuevas que generen nuevos productos o servicios dentro del transporte vertical, permitiendo abrir la posibilidad de explorar nuevos mercados y así aumentar la rentabilidad de la empresa.

7. Bibliografía

- MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, 4ta ed. Santafé de Bogotá: Limusa, 2009.
- BUBIS BLANK. León. La administración de organizaciones un enfoque estratégico. Cali: Universidad del Valle, 2002.
- CHIAVENATO. Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill.
- MINZBERG. Henry, ASHLTRAND. Bruce y LAMPEL. Joseph. Safari a la estrategia. Buenos Aires: Granica.
- Ladrón de Guevara, Metodología de la Investigación, Citado por MENDEZ, Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación.
- SALLENAVE, Jean Paul: Gerencia y planeación estratégica, Grupo editorial Norma, Bogotá 2002.
- CERTO, Samuel, C.: Administración moderna, Pearson Educación, Colombia 2001
- PÉREZ, Castaño, Marta: Guía práctica de Planeación Estratégica. Universidad del valle 1990.
- BETANCOURT, G, Benjamín: Entorno Organizacional: análisis y diagnóstico, colección notas de clase, Unidad de artes gráficas de la facultad de Ciencias, universidad del Valle, Cali 2011.
- Fred R. David, Cap. 9 en Conceptos de ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Novena edición, PEARSON Educación, México 2003

- GARCIA, Mónica, SANCHÉZ, Karem, ZAPATA, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Cali, Universidad del Valle, 2008
- GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del Valle, 2011.
- GARCÍA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos H. Los macro-Procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del Valle, 2011.
- ZAPATA DOMÍNGUEZ, Álvaro. Análisis y diseño organizacional: de la estructura funcional a la organización vacía. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2008.
- ICONTEC, compendio HSEQ NTC-ISO 900. Instituto colombiano de Normas Técnicas y Certificación, segunda actualización. 2015.

CONSULTA PAGINA WEB

- Boletines trimestrales del Mintic, <http://colombiatic.mintic.gov.co>
- Revista Semana digital, <http://www.semana.com/>
- Revista digital Portafolio; Portafolio.co, <http://www.portafolio.co>
- Revista digital Dinero; <http://www.Dinero.com>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, <http://www.dane.gov.co>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, [andi.com.co](http://www.andi.com.co)
- <http://www.scribd.com/doc/31858184/glosario-de-terminos-de-administracion-estrategic>
- <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>
- observatorio económico y social del Valle. www.observatoriovalle.org

8. Anexo.

8.1 Encuesta de empleados ASV Ascensores.

La encuesta se realizó con todos los empleados de ASV Ascensores, solicitando confianza con el anonimato y explicando a los empleados que se trataba de un ejercicio académico y que el resultado total sería público y no el personal, esto debido al poco personal que maneja la empresa y las preocupaciones que existía por este tema entre los empleados.

La encuesta se realizó en el lapso de dos días en las oficinas de ASV solo presente con el autor de este documento, se trató de explicar los conceptos que podrían presentar a confusión cuando así lo requirieron los empleados

Es seguro | <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdqbvV6XM9CJDL1WmpBXelDmgZpmSgw7HYm9upo6-N05Fn3Qw/viewform>

 ASV ASCENSORES

Encuesta a empleados A.S.V. Ascensores

Esta es una encuesta anónima, por o que esperamos que seas lo mas sincero posible. Los datos recaudados aqui servirán para analizar que podemos mejorar en la empresa, llenarla es muy sencillo y te tomara menos de tres minutos. agradecemos tu participación.

***Obligatorio**

Conoces los valores de la empresa que deberian regir muchos de tus comportamientos en el dia a dia laboral?

☐ Si, los conosco

☐ No los conosco

¿Conoces el organigrama de la empresa y donde estas tu ubicado? (la imagen es un ejemplo de lo que es un organigrama)



```
graph TD; Presidente[Presidente] --> Gerente[Gerente]; Gerente --> Administracion[Administracion]; Gerente --> Mantenimiento[Mantenimiento]; Gerente --> Ventas[Ventas]; Gerente --> Finanzas[Finanzas]; Gerente --> Recursos Humanos[Recursos Humanos];
```

☐ si, y se cual donde estoy

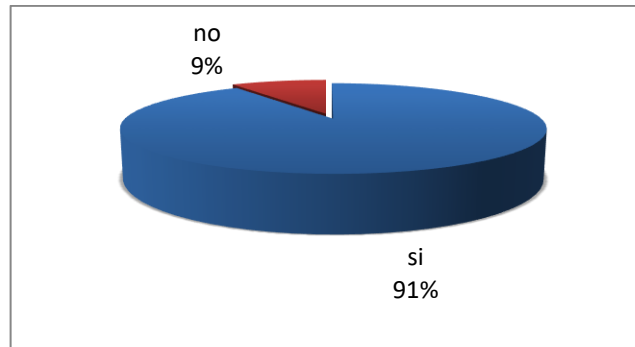
☐ no lo conosco.

Si tiene alguna inquietud administrativa o personal ¿sabe claramente a quien se debe dirijir para poder solucionarla o

La encuesta con sus respectivos resultados fue así:

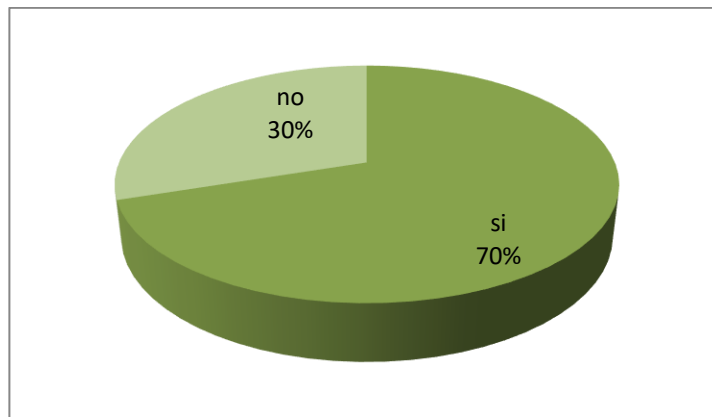
1. ¿Conoces los valores, misión y visión de ASV Ascensores?

- Si, los conozco.
- No los conozco.



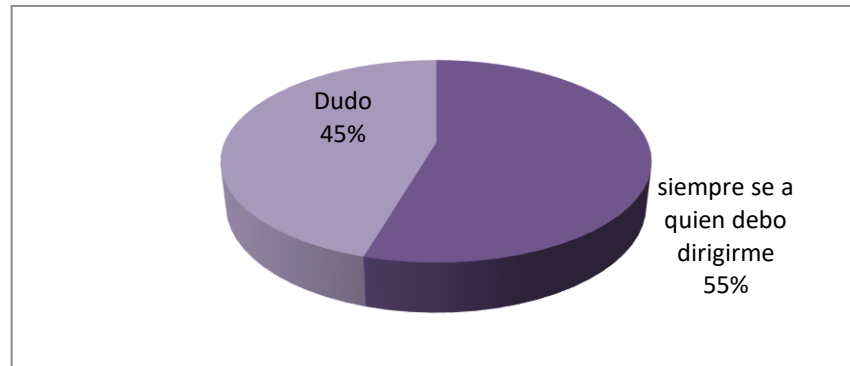
2. ¿Conoces el organigrama de la empresa y donde estas tu ubicado?

- Si, y se en cual estoy
- No lo conozco

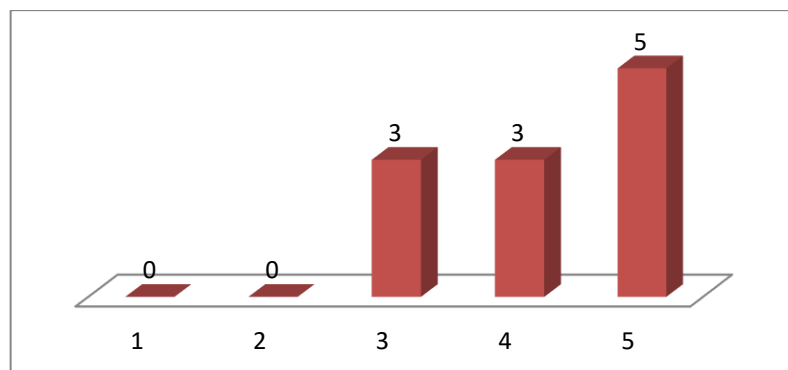


3. Si tiene alguna inquietud administrativa o personal ¿sabe claramente a quien se debe dirigir para poder solucionarla o a veces duda a quien dirigirse?

- siempre sé a quién debo dirigirme
- a veces dudo de quien puede ayudarme con mi inquietud.

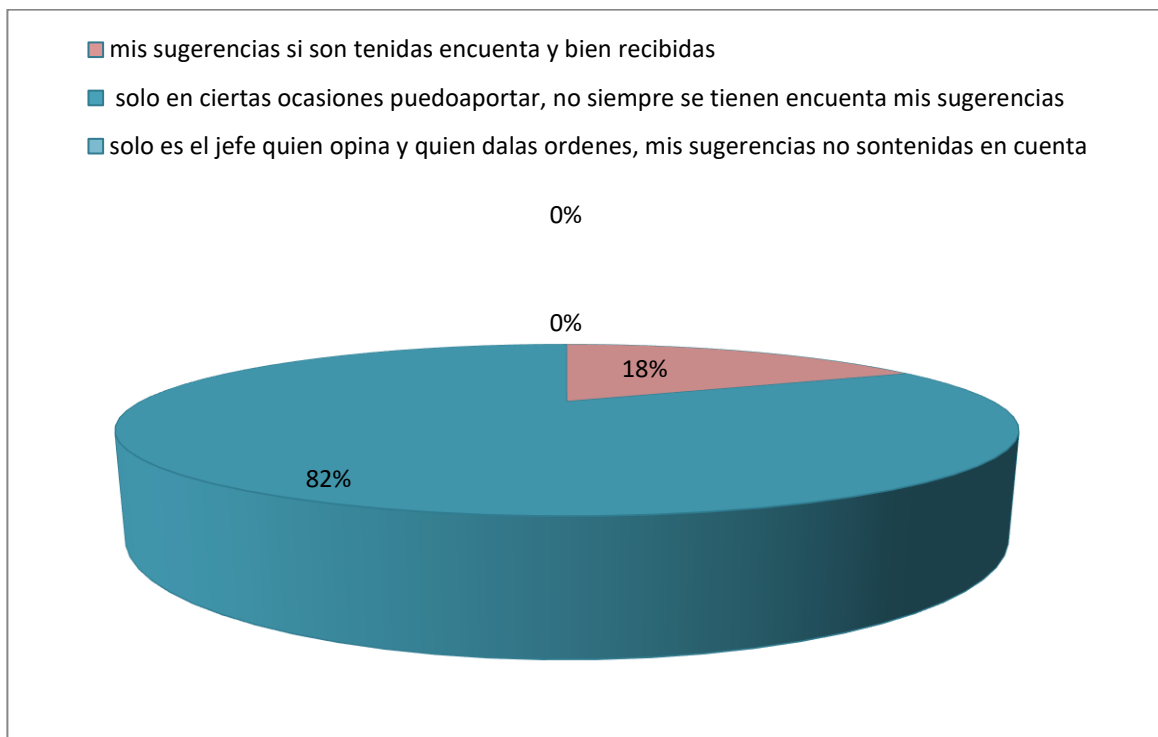


4. describe cuan agradable o molesto es el ambiente laboral en una escala de 1 a 5, donde 1 es molesto y 5 es muy agradable

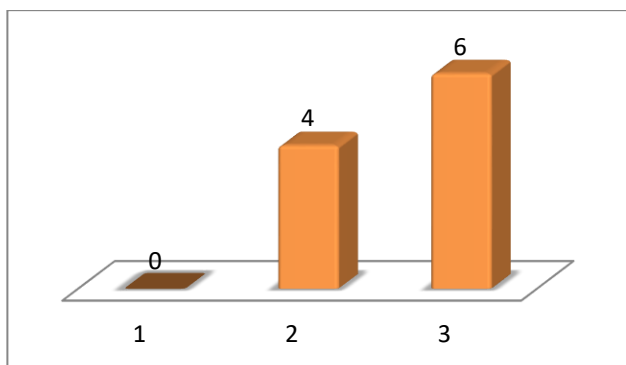


5. ¿Cuándo tienes sugerencias en tu trabajo estas son escuchadas y tenidas en cuenta, o no solo es el jefe quien decide?

- mis sugerencias si son tenidas en cuenta y bien recibidas
- solo en ciertas ocasiones puedo aportar, no siempre se tienen en cuenta mis sugerencias
- solo es el jefe quien opina y quien da las órdenes, mis sugerencias no son tenidas en cuenta

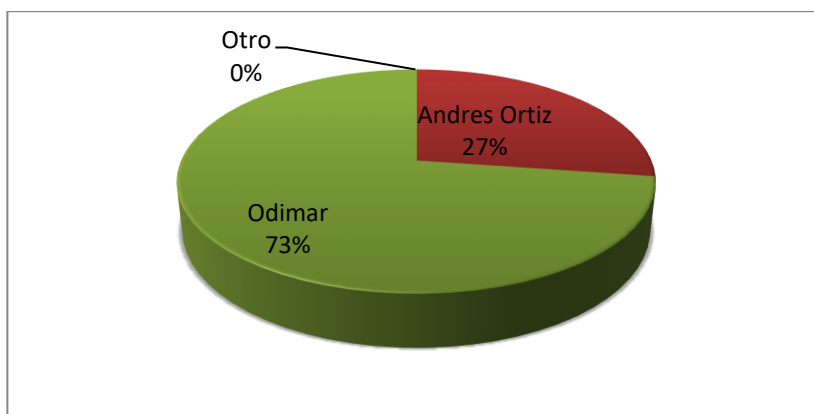


6. describe de 1 a 3 cuan satisfechos crees que están los clientes con el trabajo que realizas, donde 1 es muy poco satisfechos, 2 es satisfechos y 3 es muy satisfechos



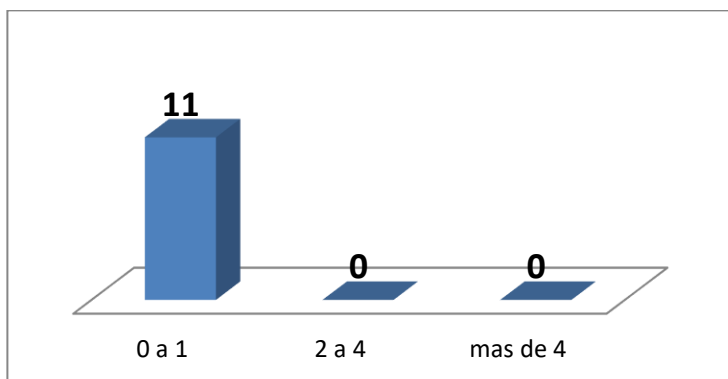
7. el jefe da órdenes, pero dentro de los grupos existen personas que son líderes naturales, las personas se sienten identificados con ellos y los siguen, por que aportan mucho a los grupos de trabajo. A veces el jefe también es un gran líder, pero es muy común que otro de los trabajadores sea quien guie bien el grupo. ¿Quién crees tú que es el líder natural del equipo de trabajo?

- Don Gustavo
- Andrés Ortiz
- Odimar
- Edilson Sánchez
- Néstor
- Cristian Reyes
- Otro



8. ¿Cuántas capacitaciones de atención al cliente o reuniones de motivación has recibido en la empresa en el último año?

- De 0 a 1
- De 2 a 4
- Más de 4



8.2 Resultados encuesta Clientes

1. ¿Cuál es el nombre de nuestra empresa o de la persona que generalmente contacta para nuestro servicio?

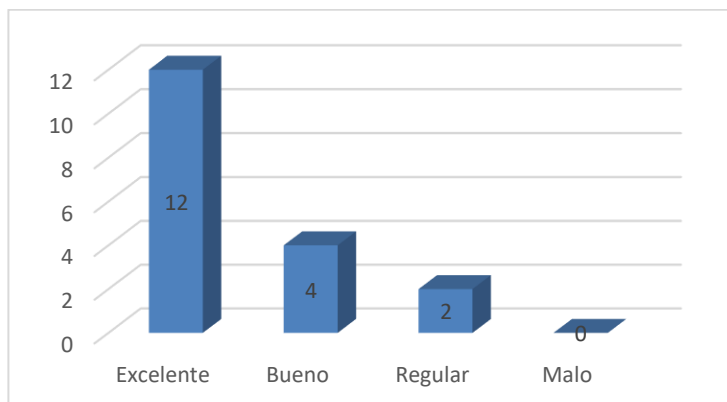
Esta fue una pregunta abierta que tuvo bastante dispersión de datos, parece que por un lado algunos encuestados no tomaron el ejercicio muy en serio o no estaban seguros de contestar, por lo que se obtuvieron respuestas como ascensores el más bueno.

Otro porcentaje de la población encuestada simplemente escribió de una u otra forma la palabra ascensores, este porcentaje llega a cerca del 14%.

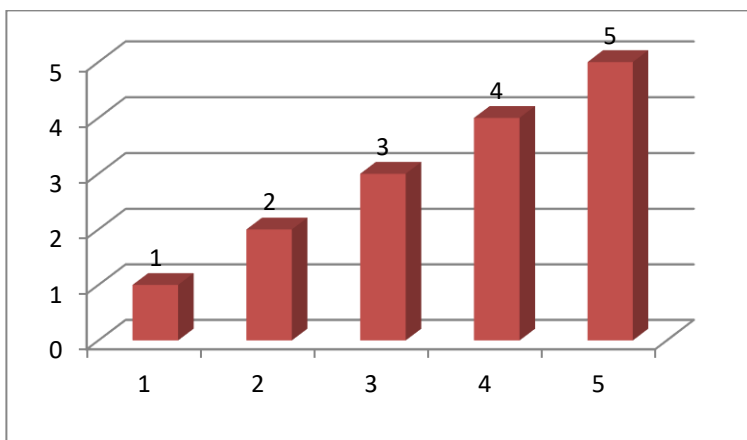
Cerca de un 30% escribió mal el nombre de la empresa ASV Ascensores, respuestas como A.S.G. o AMS. Son ejemplos.

La moda dentro de este pequeño grupo encuestado, tal como las directivas lo sospechaban fue el nombre del jefe operativo. Odimar Zimbaqueva fue escrito por un 22.2%.

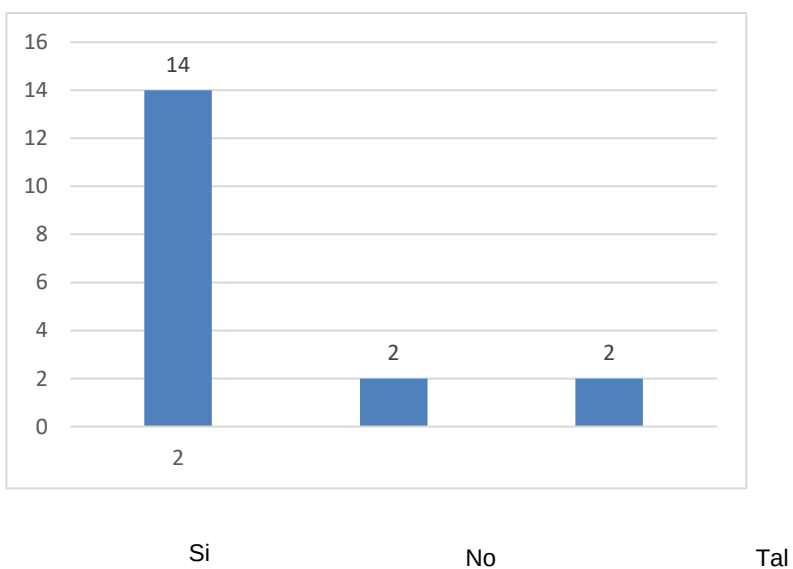
2. ¿cómo fue la prestación del servicio?



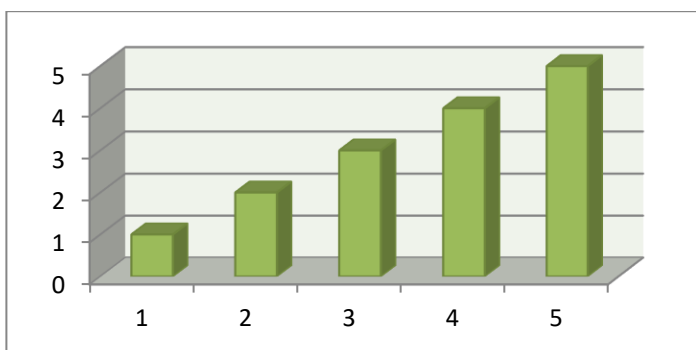
3. Describa la afectividad y amabilidad de la atención al cliente en la escala de 1 a 5, donde 1 es muy mala y 5 es muy buena



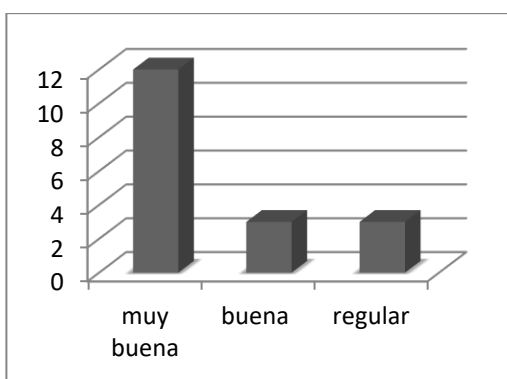
4. la información suministrada por la empresa fue clara, oportuna y precisa



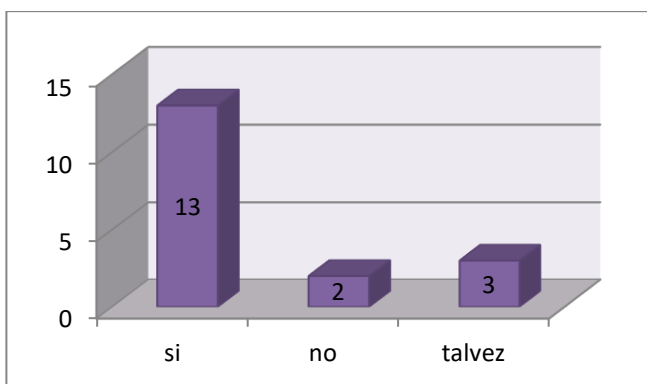
5. Como fue el trato, cuidado y manejo de los equipos en una escala de 1 a 5, donde 1 es brusco y 5 es muy cuidadoso



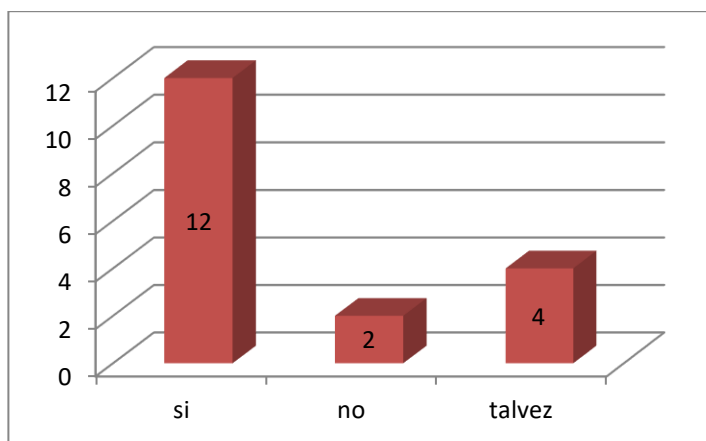
6. la relación calidad Vs precio de nuestro servicio es?



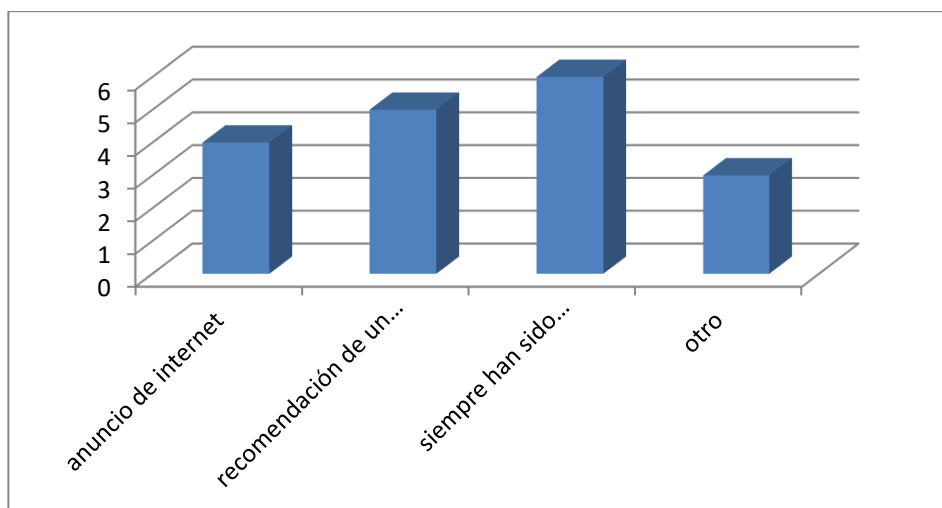
7. recomendaría nuestros servicios?



8, volvería a usar nuestros productos?



9, como llego a nuestra empresa?



9. cuál es la sugerencia más importante para nosotros?

Ninguna o no contesta	14
Prestar otro servicio	1
Técnicos mas disponibles	1
Más cuidado	1
más respeto y atención	1

10. describa brevemente que es lo que más le gusta de nosotros.

Cuadro 8. Respuestas de la encuesta

Respuestas	Cantidad
1. Los precios y calidad	3
2. El trato para los clientes	2
3. Responsabilidad, atención	4
4. Tiempo de respuesta	2
5. todo	2