



**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ASOINGENIERÍA SAS**

Autores

MARCELA TRUJILLO BRÍÑEZ

MARÍA CLARA YEPES VILLARRAGA

ARTURO IBAN CHÁVEZ GARCÍA

Director de tesis

MAURICIO JAVIER GUERRERO CABARCAS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MBA

Bogotá, Colombia

2022

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ASOINGENIERÍA SAS

Marcela Trujillo Briñez

María Clara Yepes Villarraga

Arturo Iban Chávez García

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MBA

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

A Dios por sus bendiciones y a nuestros padres por su apoyo permanente e incondicional.

A mi hijo y esposo, mi fuente de felicidad e inspiración.

Agradecimientos

Este trabajo es fruto de la colaboración de las personas de Asoingeniería S.A.S. que pusieron a nuestra disposición su empresa, conocimiento, entrega, sinceridad y toda la información en el momento oportuno para enriquecer el resultado final. A todos ellos un agradecimiento por su apoyo incondicional y disponibilidad de servicio.

Abdón Blanco

Clara Rojas

Gladys Vargas

Paola Zúñiga

Resumen

El presente documento tiene como principal finalidad realizar un diagnóstico organizacional a través de la aplicación de modelos RISE, MMGO, las matrices DOFA, IE, y el mapa de experiencia del cliente. Con base en la información recopilada, investigada y suministrada por la empresa ASOINGENIERÍA SAS, se aplicaron diferentes herramientas y metodologías, que a través de un trabajo colaborativo y de análisis han permitido conocer profundamente la empresa ASOINGENIERÍA SAS, dándole una mirada al contexto organizacional actual y fundamenta las bases para proponer un cuadro de mando integral que evidencie las causas, efectos y su relación con la estrategia, dicha propuesta permite tener un panorama más amplio para la elaboración e implementación de un plan estratégico, donde comienza un programa exitoso basado en el Balanced Scorecard que no pretende ser un proyecto de “indicadores” sino un proceso de “cambio” para la organización.

El cuadro de mando estratégico traduce la estrategia al marco de cuatro perspectivas (Aprendizaje y crecimiento, procesos, cliente y mercado, Financiero) buscando que la empresa Asoingeniería SAS., pueda entender que las constantes búsquedas y aplicaciones de nuevas y más eficientes técnicas, prácticas gerenciales de planificación y de medición del desempeño de la organización deben responder a la transformación del mundo empresarial que, durante las últimas décadas, ha dejado al descubierto esa imperiosa necesidad de cambio y mejoramiento tanto de los resultados operacionales, como del mismo.

Por lo anteriormente expuesto, se requiere que Asoingeniería SAS., implemente de forma oportuna y adecuada el plan de acción sugerido como resultado de esta investigación, y que a través de un conjunto de acciones enfoquen los esfuerzos a conseguir los objetivos, buscando sostenibilidad en el tiempo anticipando los cambios del entorno y así contribuir al crecimiento y desarrollo del sector empresarial del País.

Palabras clave: Estrategia, Mapa Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Planeación y Balanced Scorecard.

Abstract

The purpose of this document is to outline the organizational diagnosis through the development of RISE, MMGO, DOFA and customer experience map models, based on the information collected, researched and provided by the company ASOINGENIERÍA SAS, strategic tools and methodologies were applied, which allowed the collaborative work of the group generating analysis and development of the different matrices that have allowed to know deeply the company ASOINGENIERÍA SAS, giving a look at the organizational context in such a way that it was possible to propose a scorecard showing the causes and effects and their relationship with the strategy, which allows to have a broader picture for the development and full implementation of the strategic plan, where a successful Balanced Scorecard program begins, which is not a project of "indicators" but a process of "change" for the organization.

The strategic scorecard translates the strategy into the framework of the four perspectives, which are developed with two objectives of the company Asoingeniería SAS, which allow understanding that the constant search and application of new and more efficient techniques and management practices for planning and measuring the performance of the organization have been the result of the visible transformation of the business world that, during the last decades, has exposed the urgent need for change and improvement of both the operational results, as well as the same.

Therefore, Asoingeniería SAS is required to integrate in a timely and appropriate manner the action plan set forth in this report, with a set of rules and actions that focus efforts to achieve the objectives, seeking to provide sustainability over time and contribute to the growth and development of the country's business sector.

Keywords: Strategy, Strategy Map, Strategic Direction, Planning and Balanced Scorecard.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 ANTECEDENTES	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	16
2.1. OBJETIVO GENERAL	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	19
4.1.1. Estrategias intensivas	20
4.1.2. Estrategias Defensivas.....	21
4.1.3. Estrategias genéricas de Porter:	21
4.1.4. Estrategias de diversificación	22
4.1.5. Estrategias de Integración.....	22
4.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
4.3 EL CONCEPTO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
4.4. EL GOBIERNO CORPORATIVO	26
4.4.1. Principios de gobierno corporativo y de la OCDE.....	28
4.5. RUTA INTEGRAL DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD (RISE)	29
4.6. EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	30
5. MARCO INSTITUCIONAL	33
5.1. REFERENTES ESTRATÉGICOS	34

5.2. PRINCIPALES CLIENTES	36
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
5.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS	38
5.5 ANÁLISIS DEL SECTOR	39
5.5.1 Antecedentes y Generalidades del Sector de la Construcción	39
5.5.2 Caracterización e Importancia del Sector	40
5.5.3 Aspectos económicos y macroeconómicos del sector	41
5.5.4 Perspectivas del Sector	43
6. DISEÑO METODOLÓGICO	45
6.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	45
6.1.1 DOFA	45
6.1.2 Modelo MMGO	46
6.1.2.1 Población, muestra y ficha técnica	47
6.1.2.2 Identificación de las Variables	48
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	50
7.1 MODELO DE INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL RISE	50
7.1.1 Análisis Financiero RISE	50
7.2 ANALISIS DOFA – EFI – EFE- EPC - IE	54
7.2.1 Matriz EFI Asoingeniería SAS	55
7.2.2 Matriz EFE Asoingeniería SAS	56
7.2.3 Matriz MPC Asoingeniería SAS	57
7.3 ANÁLISIS Y APLICACIÓN MODELO MMGO	59
7.3.1 Informe Integral Asoingeniería SAS	60

7.4 MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	60
7.5. BUYER PERSONA.....	66
7.6. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL NEGOCIO (BIA).....	66
8. SITUACIONAL ACTUAL ASOINGENIERÍA.....	70
8.1 ANÁLISIS SITUACIONAL	70
8.1.2 Principales Problemas Identificados:.....	70
8.1.3 Potencialidades Identificadas	71
9. PLAN DE INTERVENCIÓN	78
10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	84
Recomendaciones	84
Conclusiones	85
11. REFERENCIAS	87
ANEXOS.....	92
ANEXO 1: RESULTADOS DE LAS VARIABLES DEL MODELO MMGO	92
ANEXO 2: ARQUETIPO CLIENTE FOCO ASOINGENIERÍA SAS	97

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Clientes Asoingeniería SAS	36
Figura 2 Comportamiento sector de la construcción últimos 7 años	42
Figura 3 Comportamiento subcategorías edificaciones	43
Figura 4 Matriz DOFA	46
Figura 5 Datos financieros de los últimos 4 años de Asoingeniería S.A.S.....	51
Figura 6 Consolidado Factores RISE Radar.....	52

Figura 7 Consolidado Dimensiones y Factores	53
Figura 8 Matriz IE Asoingeniería SAS	59
Figura 9 Análisis Informe Integral	60
Figura 10 Mapa de experiencia del cliente Asoingeniería.....	63
Figura 11 Direccionamiento estratégico para pymes Asoingeniería SAS.	82
Figura 12 Cuadro de mando estratégico propuesto para Asoingeniería S.A.S	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Información general Asoingeniería S.A.S.....	33
Tabla 2 Información financiera Asoingeniería S.A.S	34
Tabla 3 Personal entrevistado para el levantamiento de la información.....	48
Tabla 4: Variables por componentes MMGO	48
Tabla 5: Información financiera del año 2018 al 2021 Asoingeniería SAS	50
Tabla 6: Perfil Financiero Asoingeniería SAS	51
Tabla 7: Matriz DOFA Asoingeniería SAS	54
Tabla 8: Matriz EFI Asoingeniería SAS.....	56
Tabla 9 Matriz EFE Asoingeniería SAS	57
Tabla 10: Matriz MPC Asoingeniería SAS	58
Tabla 11: Matriz de identificación de procesos críticos	67
Tabla 12: Clasificación situación Asoingeniería por Factor y Dimensión.....	74
Tabla 13: Oportunidades de Mejora Identificadas.....	75
Tabla 14: Plan de Intervención Asoingeniería.....	78

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía de cualquier país en el mundo. Según Romero (2006), en el caso de las pequeñas y medianas empresas familiares (Pymes), éstas representan en promedio a nivel latinoamericano, cerca del 80% de todas las empresas registradas, las cuales contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo. Las Pymes concentradas en actividades especializadas de industria, comercio y servicios a baja escala, tienen limitados niveles de desarrollo tecnológico y atención a mercados locales. Típicamente, estas empresas están controladas por su fundador o alguno de sus sucesores y tienen cuadros directivos muy pequeños a cargo de la familia, además de poseer esquemas de gestión muy poco desarrollados.

De acuerdo con los reportes del Ministerio de trabajo (Arango, 2019), actualmente las pequeñas y medianas empresas representan el 92% del total de empresas de Colombia; éstas generan el 52% del total de empleo del país. Sin embargo, tan sólo aportan el 25% del PIB de Colombia y cerca del 25% de las exportaciones no tradicionales. Este fenómeno refleja el bajo nivel competitivo por el cual atraviesan hoy este tipo de empresas; una de las causas por las cuales las pequeñas y medianas empresas no son competitivas, es la inexistencia de un plan estratégico que les permita fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial de mediano y largo plazo. Generalmente, los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionador, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo (Beltrán, 2010).

La relación existente entre el crecimiento empresarial, el direccionamiento estratégico y la inversión de los directivos, se encuentra en el planteamiento de problemáticas como la planeación estratégica, que presenta una baja aceptación de los líderes, coordinadores y mandos de nivel medio, con respecto a los directivos y gerentes del nivel general o superior, interpretándose la planeación empresarial como un simple diligenciamiento de formatos; así, surge la necesidad de transformar el concepto en un direccionamiento estratégico que permita involucrar de manera activa y cooperante a todo su núcleo de colaboradores en el cumplimiento de las metas y objetivos de toda la compañía. (Beltrán, 2010).

Por otra parte, la planeación estratégica se comprende como el conjunto de ideas sobre la formulación, la implementación y el análisis de decisiones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos a corto y a largo plazo. Igualmente, es la interacción práctica de los entornos de la empresa, las fuerzas competitivas, las estrategias adecuadas para el alcance de los objetivos, el plan de mercadeo y el direccionamiento estratégico, con el propósito de lograr el éxito de una organización. Esto es importante, ya que las empresas deben generar estrategias que les permita tener un contacto más cercano con el cliente y a su vez forje relaciones duraderas y oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la organización, como fuente fundamental para lograr una ventaja competitiva y el crecimiento en el mercado, siendo la manera que permite a la empresa lograr los objetivos propuestos (David, 2013).

Al no implementar un direccionamiento estratégico con foco en innovación de sus procesos, existirán riesgos que van en contravía de los objetivos trazados y no permitirán encontrar un punto de partida lógico, convirtiéndose en una organización reactiva mas no proactiva, lo que reducirá significativamente las opciones de diversificación y mejora en sus procesos, trayendo como consecuencia, la no sostenibilidad en el tiempo. Por ello, se resalta lo mencionado por (Fredrickson, Alison, & Gerard, 2010), quien expresa que: “El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a

través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones” (David, 2013, pág. 15).

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan la columna vertebral del sistema económico. Sólo las empresas competitivas que generan beneficios son capaces de contribuir con el desarrollo sostenible, a partir de la creación de riqueza y empleo sin poner en peligro las necesidades sociales y medioambientales de la colectividad. Para hacer sostenible una organización, es necesario que el concepto encaje con su estructura, cultura, misión y valores empresariales (Ricardo, 2018); por consiguiente, los beneficios que se generen están directamente ligados a las acciones sostenibles.

La información recolectada de la empresa se basa en fuentes directas con entrevistas aplicadas al equipo directivo, lo que permitió conocer diferentes aspectos y variables de ésta; por medio de dicha técnica, el equipo logró identificar que ASOINGENIERÍA SAS es una empresa sólida en el mercado. Sin embargo, hay evidentes oportunidades de mejora en cuanto a su planeación estratégica. Es así como se requieren enfoques administrativos estratégicos, para que los procesos generen mayor valor a sus productos, permitiendo la integración en diferentes mercados e innovación en sistemas complementarios a los mismos.

1.2 Descripción del problema

Un factor clave en la estrategia de toda organización, es contar con la habilidad de anticiparse a futuros escenarios y eventos para participar en ellos de manera proactiva. Es aquí donde se logra encontrar oportunidades de crecimiento para la empresa Asoingeniería SAS y su sostenibilidad en el futuro, la carencia de un direccionamiento estratégico, la falta de una visión clara del negocio, de su entorno, la poca diversificación de sus clientes y dependencia de proveedores, no permite que la empresa tome decisiones y tenga objetivos claros a mediano y largo plazo, siendo afectada por una asignación inadecuada de recursos

a tareas que carecen de importancia a nivel estratégico y por supuesto, pérdida de oportunidades de crecimiento, convirtiéndose en una organización reactiva y no proactiva, y reduciendo significativamente sus opciones de diversificación y mejora en sus procesos.

No tener una visión clara del negocio y consecuentemente de su entorno, es un riesgo latente para la sostenibilidad de la compañía; la falta de objetivos claros, definidos y medidos, así como la falta de diversificación en su portafolio de clientes y proveedores, ha representado una pérdida progresiva de participación en el mercado nacional y la imposibilidad de competir en el mercado global, estos problemas ponen en riesgo su sostenibilidad, y genera una desventaja competitiva frente a las compañías que, si lo tienen.

Si bien Asoingeniería ha permanecido vigente en el mercado durante 30 años, a pesar de tener oportunidades de mejora a nivel estructural, de proceso y estratégico en su visión de negocio, se evidencia que dichas falencias han repercutido de forma negativa en su posición competitiva. La falta de estructura en los procesos internos de la organización representa un lastre en su crecimiento, por cuanto no le permite gestionar riesgos asociados principalmente a la pérdida del Know How, al igual que presentar ineficiencias operativas y logísticas, entre otros aspectos claves.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería SAS que le permita proyectarse en el corto, mediano y largo plazo?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería SAS.

2.2. Objetivos específicos

- i. Realizar un análisis situacional a la empresa Asoingeniería SAS, que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- ii. Proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería SAS.
- iii. Elaborar un plan de implementación para la propuesta de direccionamiento estratégico de Asoingeniería SAS.

3. JUSTIFICACIÓN

Los sistemas de control operacional y administrativo de las medianas y pequeñas empresas giran en torno a mediciones y objetivos financieros, que guardan poca relación con el avance de la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos a largo plazo. El énfasis que ponen estas empresas en los objetivos a corto plazo deja una brecha entre el desarrollo de una estrategia y su implementación (Beltrán, 2010). Adicionalmente, empresas como Asoingeniería SAS tienen que hacer frente al continuo cambio, el entorno global y las mega tendencias de la actualidad; por esto, es importante utilizar métodos que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cual se desempeñan; debido a lo anterior, la planeación estratégica se constituye en una de las tareas fundamentales de la gerencia. De esta forma, en la medida en que a través de ella se enfoque el rumbo adecuado de la organización, el proceso de planeación estratégica permitirá involucrar en un sólo ejercicio, la multiplicidad de aspectos que hacen parte integral de la formación gerencial.

Partiendo de la importancia de llevar a cabo un direccionamiento estratégico, en este trabajo con Asoingeniería SAS, se abordan los conceptos teóricos que permitirán evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves, tanto a nivel interno como externo y establecer cómo ellas impactarán positiva o negativamente a la organización; así mismo, se determinará cómo se encuentra ubicada la empresa en el mercado, con el propósito de definir las estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento. Para ello, la aplicación de un direccionamiento estratégico permitirá apalancar las fortalezas y detectar las debilidades que tendrán repercusión en la organización y, en consecuencia, contribuir con la implantación de un control de la gestión, con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar eficientemente las amenazas del medio. Las metodologías y técnicas de un direccionamiento estratégico tienden a favorecer la implantación de decisiones acertadas para anticiparse al futuro, creando

alternativas de crecimiento para la empresa que redunden en beneficios reales para sus clientes internos y externos, en un entorno cambiante y cada vez más complejo.

El presente proyecto es importante para la empresa Asoingeniería SAS, porque el diseño y la ejecución de un buen plan estratégico, permitirá esclarecer los rumbos de la empresa, las herramientas a utilizar, los indicadores a medir, la consecución de los objetivos propuestos y orientar sus esfuerzos hacia la ampliación de los mercados y la superación de la competencia; así mismo, podrá incrementar su productividad y competitividad, generando una mayor rentabilidad y la satisfacción del cliente.

Asoingeniería SAS estará comprometida en la definición de sus lineamientos estratégicos, ya que es una empresa que lleva 30 años en el mercado y debe enfrentarse a los retos del entorno; la empresa necesita darle un enfoque nuevo a la compañía, su finalidad como empresa y sus metas a futuro, por lo cual es imprescindible la necesidad de realizar un plan de direccionamiento estratégico en esta organización. En este sentido, la mayoría de las empresas son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción, mientras intentan cambiar de rumbo e introducir nuevas estrategias y procesos. Los diferentes modelos de direccionamiento estratégico entregan un marco para gestionar la implementación de la estrategia y a la vez permitir que ésta evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivo, tecnológico y de mercado, con un enfoque al cliente, y se logre el mejoramiento del desempeño de la organización (Kaplan & Norton, 2003).

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. El concepto de estrategia

Frecuentemente se habla de estrategia en las organizaciones, muchas veces sin entender exactamente cómo se vincula al negocio; aparece junto a conceptos como objetivo, plan, meta, fin, por lo que se suele confundir. La estrategia nace primero como el arte de la guerra donde se requiere saber más que el enemigo. Sus orígenes se fijan en el término griego *estratego* que significa – general - en el mando militar, el “Estratega” era quien se encargaba de dirigir al ejército en las guerras; de igual forma, otra de sus funciones era tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. Un claro ejemplo de diferentes estrategias, son las empleadas por los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas, quienes consolidaron su posición; los primeros, a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza y los terceros, aplicando la estrategia (Rafael, 2013).

Como bien lo indica el profesor Ernesto Blanco, la palabra *estrategia* se puede confundir pues con frecuencia se encuentra acompañada de términos tales como: objetivo, plan, meta, indicador etc. Sin embargo, una muy buena descripción fue la dada por el autor (Chandler, 1962), quien definió la estrategia como la determinación de los fines y objetivos a largo plazo de la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos fines. Dicha definición cuenta con total vigencia con la única diferencia que hoy el mundo funciona diferente y las empresas realizan su planificación a mediano plazo, anticipándose a los cambios del entorno el cual es cada vez menos estable, si bien la mayoría de los objetivos se planean a mediano plazo, se debe contar con objetivos a largo plazo que acompañen la visión de la compañía (Ernesto, 2014).

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003), definen la estrategia como:

Un patrón, es decir como una serie de sucesos que guardan coherencia en el tiempo, pero también como la posibilidad de desarrollar planes a futuro. Afirman que podríamos hablar de estrategias proyectadas y realizadas. Es decir, se requiere algo de previsión y de adaptación (p.38).

Estos autores también plantean que las estrategias además de desarrollar planes para el futuro también determinan modelos a partir de las experiencias del pasado. Las estrategias que se plantean pueden ser adaptadas a lo largo del tiempo, ya que en algunas ocasiones los planes que se tienen no salen como se pensaron por circunstancias no controlables. Por lo anteriormente expuesto, la estrategia entonces permite cierta estabilidad en el tiempo, sin embargo, es muy importante tener en cuenta el contexto y estar al tanto de todos los posibles cambios que se generen en el entorno, ya que la estrategia - aunque brinda estabilidad -, también debe concentrarse en el cambio.

David (2013), define las estrategias como el camino de acción para conseguir los objetivos propuestos. El objetivo de la estrategia es conseguir un desempeño superior, considerando los aspectos encontrados en el mercado que pueden afectarle. Los tipos de estrategias competitivas que usualmente se definen en las empresas son:

4.1.1. Estrategias intensivas

Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los grupos existentes. Pueden ser:

- **Penetración en el mercado:** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado correspondiente a productos y servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Se usa cuando los mercados no están saturados con un producto.

- **Desarrollo del mercado:** Introducción de los productos o servicios en otras zonas geográficas. Expandir o buscar nuevos mercados. Se usa cuando hay mercados que no han sido tocados o saturados.
- **Desarrollo del producto:** Modificación o mejoría del producto.

4.1.2. Estrategias Defensivas

Necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores.

- **Empresa de riesgo compartido (Join Venture):**

Cuando dos o más empresas constituyen una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Se usa cuando dos empresas pequeñas se unen para enfrentar una de mayor tamaño.

- **Encogimiento:** Ocurre cuando una empresa se reagrupa mediante la reducción de costos y activos, a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Se aplica cuando la organización ha crecido tanto que necesita reorganizarse.
- **Desinversión:** Venta de una división o una parte de la organización, se utiliza para reunir capital para otras adquisiciones. Se usa cuando se realizó la estrategia de encogimiento, pero no se obtuvieron los mejores resultados.
- **Liquidación:** Ventas en partes de los activos de una empresa por su valor tangible. Se implementa cuando se realizaron las dos estrategias anteriores y no tuvo éxito.

4.1.3. Estrategias genéricas de Porter:

- **Liderazgo en costos:** Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.
- **Diferenciación:** Introducir en los productos características distintas a la competencia.
- **Enfoque o alta segmentación:** Para empresas que atienden mercados muy segmentados, buscan descubrir y atacar mercados nichos.

4.1.4. Estrategias de diversificación

Cuando se tiene diversidad en los productos.

- **Diversificación concéntrica:** Adición de nuevos productos relacionados con la actividad de la empresa. Se aplica cuando se compite con la industria y el crecimiento es lento.
- **Diversificación horizontal:** Adición de productos nuevos, no relacionados con la actividad de la empresa. Se utiliza cuando los canales de distribución se pueden aprovechar para productos nuevos.
- **Diversificación conglomerada:** Productos nuevos para clientes potenciales no relacionados con la actividad. Se emplea cuando la industria registra cada vez menos ventas y utilidades.

4.1.5. Estrategias de Integración

Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competencia.

- **Integración vertical hacia adelante:** Controlar o adquirir el dominio sobre los distribuidores.
- **Integración vertical hacia atrás:** busca dominar a los proveedores. Se aplica cuando no hay muchos proveedores, pero si competidores.
- **Integración horizontal:** Busca dominar a los competidores. Se usa cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

Finalmente, la estrategia es el conjunto de objetivos (propósitos y metas), planes, políticas y programas que definen el campo de acción de los negocios, los proveedores, la organización humana, tecnológica y económica, que requieren las compañías para satisfacer a sus Stakeholders con ventajas competitivas. En este sentido, la estrategia independiente al tipo de estrategia es útil para lograr objetivos, trazar alternativas de acción, tomar decisiones,

evaluar alternativas, enfrentar a la competencia y solucionar problemas. De esta manera, el marco teórico de la dirección estratégica se basa en responder los cuestionamientos de hacia dónde se quiere ir y cuáles son los propósitos y objetivos de la organización (David, 2013).

4.2. La Planeación estratégica

La planeación estratégica, es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Por lo cual, es fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. La planeación estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar los mismos. (Prieto J. E., 2009).

La planeación estratégica, permite a una organización ser más proactiva que reactiva en lo referente a la proyección de su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de sólo responder a los hechos) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino. Aumenta la eficacia y eficiencia, al mejorar la coordinación y la disciplina, ayuda al mejoramiento de los procesos y sus resultados, además optimiza el tiempo y los recursos utilizados. Igualmente, mejora la comunicación organizacional porque genera comprensión disminuyendo el estrés al saber claramente lo que se hace y promueve el compromiso en los trabajadores. La comunicación es la clave para la administración estratégica. Probablemente, la comunicación sea la palabra más importante en la administración; uno de los objetivos fundamentales del proceso, es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados. (David, 2013).

La comprensión podría ser el beneficio más importante de la administración estratégica, seguida por el compromiso; cuando gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué, suelen sentirse parte de la empresa y se comprometen con ayudarla. De la misma forma, mejora la toma de decisiones; el uso de un modelo de administración estratégica

en una organización produce competencias acordes con su entorno interno y externo, originando mejores decisiones. El principal beneficio de la mencionada administración ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones (Prieto J. E., 2009).

La planeación estratégica mejora la rentabilidad, ya que forma empresas más competentes, eficiente y eficaces, lo que se ve reflejado en el aspecto financiero. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica manifiestan una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad y productividad, en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. Las empresas de alto desempeño tienden a llevar a cabo una planeación sistemática como preparación ante futuras fluctuaciones en sus ambientes externos e internos. De la misma forma, las empresas que cuentan con sistemas de planeación que se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general exhiben un desempeño financiero superior a largo plazo, en relación con el resto de su industria y tienen una mejor comprensión con el entorno. Al tener en cuenta su realidad y competencia, la organización posee mayor juicio y agudeza del mercado al cual pertenece; por lo tanto, mejora el desempeño a largo plazo, al proporcionar y comunicar de forma clara la visión estratégica y enfocar los recursos y tiempos en lo importante, la organización mejorará sus competencias (David, 2013).

De acuerdo con (Wheelen & Hunger, 2003) “La planeación estratégica es particularmente efectiva en la identificación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y asegura que todos los gerentes tengan las mismas metas” (pág. 7). Por esto, los expertos en estrategia coinciden en que todas las empresas deben tener una planeación sistemática de su estrategia, con el fin de adelantarse a los cambios tecnológicos y globales, para mantener su ventaja competitiva; para esto, se utilizan diferentes métodos y herramientas con el fin de efectuar un adecuado direccionamiento estratégico. (Drucker, 1946), enfatiza afirmando: “Para lograr

sobresalir y no ser aplastado por la competencia un empresario debe poner atención a lo que sucede dentro de la empresa y fuera de la industria".

A su vez, (Porter, 1993), señala que la innovación incluye no solo nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos y formas de hacer las cosas que hasta pudieran parecer irrelevantes. La innovación se manifiesta en un nuevo diseño de producto, un nuevo proceso de producción, una nueva forma de vender, de entrenar, de organizar, etc., haciendo que la innovación se pueda dar en cualquier actividad de la cadena de valor y así la empresa pueda conseguir ventajas competitivas sostenibles (pág. 579).

4.3 El concepto de direccionamiento estratégico

A diferencia de la planeación estratégica, el direccionamiento estratégico es un conjunto de herramientas de gestión que guía a las organizaciones en la implementación del proceso de toma de decisiones basado en el análisis y procesamiento de información interna y externa, que busca evaluar una situación presente para establecer de forma consecuente un modelo de orientación que permita anticipar, adaptar, y enfocar su estrategia hacia los resultados deseados, construyendo de manera simultánea una visión propia en el largo plazo (Botero Ardila, 2010).

De conformidad con (Contreras Sierra, 2013), el análisis situacional será el punto de partida para implementar un modelo de direccionamiento estratégico en una organización, dado que proporciona un contexto general sobre sus clientes y su entorno competitivo. Al ser un proceso recurrente, basado en el monitoreo y obtención permanente de información sobre mejores prácticas de mercado, nuevos competidores, nuevas tendencias, nuevas tecnologías, preferencias de clientes, entre otros aspectos relevantes, esta herramienta le proporcionará a la organización un estilo de gestión proactivo que le permitirá identificar y anticiparse a riesgos potenciales que puedan representar obstáculos en la materialización de su visión estratégica.

Los principales modelos de direccionamiento estratégico complementan el análisis situacional externo, mencionado en el párrafo inmediatamente anterior, con un análisis interno de las capacidades distintivas de la organización, que abarca sus valores corporativos como lo son: la misión, visión, propósito superior, hasta sus procesos productivos, indicadores de gestión entre otros (Acero, 2010). Esta visión holística de la organización constituye el punto de partida para que, por medio del direccionamiento estratégico, se puedan identificar los principales drivers que orientarán la configuración de los procesos de la compañía, con el fin de alcanzar sus aspiraciones en cuanto a los negocios, el desempeño, el crecimiento y la sostenibilidad en el futuro.

La construcción de la visión estratégica de la organización implica además del análisis situacional o punto de partida, el conocimiento y evaluación de dos factores claves: el entorno competitivo y el mercado. En relación con el primero, es fundamental que la organización tenga un amplio conocimiento sobre la competencia y las cinco fuerzas competitivas; el posicionamiento de la competencia en el mercado, las tendencias, la rentabilidad del negocio y sus perspectivas. Sobre el segundo factor, es importante que la compañía identifique cuál es su mercado objetivo, el segmento de los clientes, como está distribuida la participación del mercado frente a la competencia, en qué estado se encuentra el mercado (expansión/contracción), cuál es la ventaja competitiva de la organización. Esta información constituirá el insumo necesario para construir los escenarios más apropiados para la organización, con el fin de asegurar su posicionamiento y competitividad (Botero Ardila, 2010).

4.4. El gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo es un pensamiento organizacional que nace como consecuencia de la necesidad de adaptar la estructura organizacional tradicional a la empresa moderna o actual. Bajo este entendido el Gobierno Corporativo cobra cada vez más trascendencia dada la

necesidad de reestructurar el poder y el funcionamiento de la empresa, empleando las mejores prácticas y orientando los principios esenciales del gobierno corporativo en la creación de estrategias relevantes y ordenadas con el fin de construir un modelo organizacional más coherente y estructurado. En este orden de ideas, estudio del gobierno corporativo se convierte en una necesidad ya que para lograr la competitividad de las empresas se requiere el establecimiento de criterios que coadyuven a una toma de decisiones que busque un desarrollo sostenible, convirtiéndose así, en una variable fundamental para la creación de valor en las organizaciones (Confecámaras, 2020).

La experiencia ha evidenciado que empresas con deficiencias en mecanismos de Gobierno Corporativo jugaron un papel significativo en la crisis financiera mundial 2007 – 2008, que los agentes dirijan su atención a una sola tarea, pero investigaciones recientes han demostrado que ellos centran su atención en múltiples actividades que les son ofrecidas y su asignación va a depender de los beneficios derivados de estas y de sus posibles complementos o sustituciones (Gaitán, 2009).

El Gobierno Corporativo es entonces una herramienta de autorregulación para las empresas, que les permite monitorear y proteger sus grupos de interés (inversionistas, asociados, directivos, empleados, clientes, proveedores, entre otros) a través de la implementación de acciones focalizadas en la mejora de aspectos relevantes como las buenas prácticas corporativas, fortalecimiento de la confianza, reputación, comunicación, rendición de cuentas y transparencia. Dentro de las definiciones más comunes del gobierno corporativo tenemos la siguiente; “El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios”. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas” (OCDE, 2016).

Por otra parte, (Claessens, 2006) afirma que “En su sentido más amplio, el gobierno corporativo consiste en mantener el equilibrio entre los objetivos económicos y los sociales entre los objetivos individuales y los comunitarios. El marco de gobierno se establece con el fin de promover el uso eficiente de los recursos y, en igual medida, exigir que se rindan cuentas por la administración de esos recursos. Su propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de los individuos, las empresas y la sociedad. El incentivo que tienen las empresas y sus propietarios y administradores para adoptar las normas de gestión aceptadas a nivel internacional es que ellas los ayudarán a alcanzar sus metas y a atraer inversiones (Pág. 91).

4.4.1. Principios de gobierno corporativo y de la OCDE

La (OCDE, 2016) establecen unos principios que identifican los cimientos de un buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación. Estos principios tienen alcance mundial y se construyeron bajo la experiencia de un amplio número de países en diferentes etapas de desarrollo y distintos sistemas jurídicos. La última actualización de estos principios está basada en un trabajo empírico y exhaustivo que recoge las nuevas tendencias existentes en los diferentes sectores empresariales y financieros. Entre otros aspectos tenidos en cuenta para esta actualización, están las enseñanzas esenciales sobre el gobierno corporativo extraídas de la crisis financiera, el aumento de las actividades empresariales fronterizas, los cambios en el funcionamiento de los mercados de valores y las consecuencias de una cadena de inversión cada vez más larga y compleja que va desde los ahorros privados hasta la inversión empresarial.

Estos principios son concisos, comprensibles y accesibles para la comunidad internacional, por tanto, permiten a las empresas y sus administradores, evaluar la calidad de su gobierno corporativo y desarrollar normas obligatorias o voluntarias más detalladas que puedan

tener en cuenta las diferencias jurídicas, económicas y culturales de cada país (OCDE, 2016). Dada su aplicabilidad, estos principios se convierten en una herramienta muy útil para mejorar el gobierno corporativo de cualquier tipo de organización, independientemente de su estructura administrativa, financiera o de su tamaño.

La elaboración de estos principios se fundamenta en la importancia que representan las políticas de gobierno corporativo al momento de alcanzar sus objetivos económicos relacionados directamente con la confianza de los inversores, la formación y asignación de capital. Adicionalmente la calidad de estas políticas influye en el coste que tiene para las empresas el acceso al capital necesario para su crecimiento, así como en la confianza que necesitan de aquellos que invierten dicho capital para participar en la creación de valor de forma equitativa. De acuerdo con lo anterior, podemos afirmar que las prácticas de gobierno corporativo le proporcionan a la organización un marco normativo que contribuye a cerrar la brecha existente entre la economía real, el ahorro privado y la banca de inversión.

Estos principios fueron concebidos para evolucionar, por tanto, constantemente son revisados a la luz de los cambios más relevantes que se producen en cada momento, con el fin de mantener su papel como instrumento fundamental para los desarrollos legislativos en el campo del gobierno corporativo.

4.5. Ruta Integral de Innovación y Sostenibilidad (RISE)

De Smet & Gagnon, 2022 afirman que las organizaciones preparadas para el futuro se enfocan en tres aspectos: 1) tienen claro su propósito, 2) saben cómo crear valor y por qué son únicas y 3) crean culturas fuertes y distintas que ayuden a atraer y retener a las mejores personas. En este sentido para llevar a la práctica esos tres desafíos estos autores proponen que las organizaciones deben construir nueve imperativos: 1) Definición de un propósito compartido, 2) Trabajar vehementemente en su agenda de valor, 3) Construir y mantener una cultura organizacional de armonía, como valor diferenciador secreto, 4) Aplanar radicalmente la

estructura organizacional, 5) Acelerar la toma de decisiones, 6) Tratar al talento humano con el concepto del recurso más escaso que el capital, 7) Adoptar una visión de ecosistema, 8) Crear y mantener plataformas tecnológicas ricas en datos y 9) Acelerar el aprendizaje organizacional (De Smet & Gagnon, 2022).

La Universidad EAN desde el año 2006 ha trabajado en el modelo RISE planteándolo como una Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial que sea fácil de implementar en las empresas y cuyo resultado permita entender en qué nivel de madurez se encuentra la compañía frente a las principales tendencias Mundiales como Innovación, Objetivos de Desarrollo Sostenible pero que además muestra una ruta para llegar a la implementación de mejores prácticas (Uribe & Ramirez , 2022).

El modelo RISE está soportado en 3 modelos gerenciales y un estándar internacional 1. Modelo de Modernización para la gestión de las organizaciones MMGO 2. Modelo de Innovación abierta Colaborativa 3. Modelo Desing Thinking y el 4. Global Reporting Iniciative. Este analisis desde diferentes perspectivas permite ubicar la empresa de acuerdo con su nivel de innovación y sostenibilidad, y así mismo permite formular una ruta de tal manera que la empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo. Las mediciones son una herramienta fundamental hoy en día para la gestión empresarial, en este sentido el modelo RISE de la Universidad EAN le aporta de manera valiosa a la empresa colombiana establecer una hoja de ruta eficiente en temas de sostenibilidad e innovación, aspectos totalmente claves para el desempeño organizacional. (EAN, 2018)

4.6. Experiencia de cliente

Experiencia del Cliente (CX) significa poner al cliente en el centro y como prioridad las acciones y decisiones de la compañía. Es el punto de inicio por el cual el cliente valora si lo que

se hace como organización es lo adecuado para cumplir sus expectativas. (Siemens S.A.S, 2020).

La experiencia de cliente es el resultado de lo que el cliente ha vivido cuando ha tenido contacto con una empresa a lo largo de su relación. Por lo tanto, es lo que el cliente vive cuando se relaciona con la marca. Es la propuesta de valor de la organización hacia los clientes. Este concepto incluye: atributos físicos que el cliente percibe a través de sus sentidos, así como, emociones las cuales experimenta cuando interactúa con la organización (Prieto J. E., 2009).

La experiencia del cliente se mide por medio del NPS la cual es una herramienta utilizada a nivel mundial que mide la lealtad de los clientes de una empresa basándose en la recomendación que ellos efectúan de la misma. Gracias al NPS se conoce la relación entre clientes detractores (que no están conformes con el servicio que han recibido de la compañía y generan un voz a voz negativo), pasivos (clientes que aparentemente son indiferentes a lo que hace o deja de hacer la empresa, pero que si no se tratan de manera adecuada pueden volverse detractores) y promotores (clientes a los que les gusta la empresa, están felices con nosotros y han vivido experiencias memorables, son fans, leales y recomiendan una marca). (Siemens S.A.S, 2020).

Las interacciones que tienen los clientes con una organización siempre están presentes las emociones, por ello es importante que se reconozca cuáles son, qué piensa y siente, cómo es su relación con la marca, qué dice de la empresa. Es aquí cuando una herramienta como el Customer Journey o viaje del cliente, puede ser de gran utilidad.

El Customer Journey (o viaje del cliente), es la tercera herramienta poderosa de CX. Esta ilustra las diferentes interacciones entre un cliente y una compañía a lo largo de su relación. Claramente, visto desde la perspectiva de los clientes. Estas interacciones no sólo describen las

interacciones directas del personal de ventas, sino también las interacciones indirectas de otras áreas como servicios, marketing, crédito y cobranzas, jurídica, etc. (Siemens S.A.S, 2020).

Para lograr la coherencia en la experiencia del cliente a lo largo de todas las etapas del viaje, es vital administrar integralmente el Customer Journey. No sólo en los puntos de contacto individuales. Por esto es importante entender que toda la empresa hace parte del viaje de los clientes, sin importar en que área este. En Customer Experience los Arquetipos son la base para entender a los clientes. Si bien es cierto que es muy difícil conocer a fondo a cada uno de los clientes, se puede encontrar características similares entre ellos, que ayuden a definir, un poco, como poder actuar. (Siemens S.A.S, 2020).

Un arquetipo o “Buyer Persona” es un “modelo” para representar a cierto grupo de personas que comparten ciertas características y que se segmentan de acuerdo con sus emociones, comportamientos, sueños, etc. Al crear Arquetipos se puede diseñar experiencias, alinear KPIs, crear planes de marketing y entre otros (Prieto J. E., 2009).

5. MARCO INSTITUCIONAL

La empresa Asoingeniería SAS ofrece diseño, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de tableros eléctricos, al igual que diversos productos en las líneas hidráulica, eléctrica y aire, permitiendo la optimización de ambientes familiares, comerciales e industriales bajo estándares de calidad, eficiencia y efectividad. La estrategia de Asoingeniería SAS, está basada en el capital humano siendo éste su principal activo; su cultura organizacional se fundamenta en principios, valores y comportamientos éticos. Ser una empresa responsable, significa trabajar con la sociedad y ser parte de su desarrollo a largo plazo. Asoingeniería SAS está convencida que todo lo que se haga debe agregar valor duradero y ofrecer beneficios para los accionistas, los empleados, los clientes y para la sociedad en general (Asoingeniería, 2021).

Tabla 1

Información general Asoingeniería S.A.S

Razón Social	Asoingeniería SAS.
NIT	8300015497
Matrícula mercantil	634420-04
Actividad	Instalaciones Eléctricas
Sector al que pertenece	Industria e infraestructura
Operación en	Colombia
Forma Jurídica	Sociedad por Acciones Simplificada
Fecha de Constitución	10-feb-95
Dirección Web	www.Asoingenieríasas.com
Empleados fijos	32

A continuación, se presenta la información financiera tomada del Balance 2019 de la compañía y la información registrada en la base de datos (EMIS, 2021).

Tabla 2

Información financiera Asoingeniería S.A.S

Razón Social	Asoingeniería SAS
Situación	Muy buena
Ventas (Balance 2021)	\$ 7.350.418.951 COP
Utilidad Neta (Balance 2021)	\$ 251.186.840 COP
Total, activo	\$ 5.566.914.535 COP
Patrimonio	\$ 2.832.799.093 COP
Pasivo Corriente	\$ 2.734.115.442 COP
Capital social	\$ 500.000.000 COP

5.1. Referentes estratégicos

Asoingeniería SAS trabaja en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, entregando soluciones que integran servicios de ingeniería y productos en las divisiones de energía, aire y agua, brindando calidad y cumplimiento en los productos y servicios suministrados, cuenta con la participación de personal competente y comprometido con el mejoramiento continuo de la organización (Asoingeniería, 2021).

A continuación, se presentan los referentes estratégicos tomados del informe de gestión Asoingeniería SAS.

- **Misión:** Empresa líder en el mercado que integra el diseño, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de los diversos productos que ofrece en las líneas hidráulica, eléctrica y aire, permitiendo la optimización de ambientes familiares, comerciales e industriales bajo estándares de calidad, eficiencia y efectividad.
- **Visión:** Llegar a ser una organización líder en el mercado con una amplia cobertura a nivel industrial, comercial y residencial, que proporcione soluciones adecuadas a sus clientes con un amplio estándar de calidad tanto en los productos ofrecidos, como en los tiempos de entrega.
- **Política de Calidad:** Cuenta con un selecto equipo humano conformado por profesionales y especialistas, líderes en su campo, que siempre están dispuestos a brindar la mejor asesoría y servicio.
- **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional de Asoingeniería SAS, guía los comportamientos del personal, la identidad de estos y el ADN de la organización; a continuación, se presenta la forma de pensar, sentir y actuar que distingue a los miembros de Asoingeniería SAS, según los siguientes valores:
 - **Creatividad:** Buscan la mejora continua en el día a día, empleando para este fin la creatividad y la innovación.
 - **Integridad:** Valoran la honestidad y la transparencia por sobre los intereses particulares y momentáneos.
 - **Trabajo en Equipo:** Para el alcance de los objetivos, trabajan en equipo propiciando un ambiente de respeto, camaradería y colaboración.
 - **Proactividad:** Son personas que gestionan con agilidad los requerimientos; los motiva el sentido de servicio.
 - **Humildad:** Reconocen los errores y trabajan para mejorar.

- **Confianza:** Trabajan con dedicación para ser reconocidos como una compañía seria y confiable, que ofrece a sus clientes productos y servicios de calidad.
- **Disciplina:** Es una empresa que cumple los compromisos adquiridos con puntualidad y responsabilidad. Antepone la responsabilidad al beneficio.

5.2. Principales Clientes

Figura 1

Clientes Asoingeniería SAS



Nota. Tomada de *Clientes* [Fotografía], por Asoingeniería SAS, 2021, (<https://www.AsoingenieríaSAS.com>). CC BY 2.0

5.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una herramienta de suma importancia para las organizaciones desde su inicio, ya que allí se plasma el esquema necesario para el cumplimiento de todas las estrategias corporativas, asignando responsabilidades en colaboradores, mediante el diseño de planes de trabajo donde se integra el capital humano, financiero y operativo de la organización.

Asoingeniería SAS maneja una estructura lineal; allí se observan las siguientes características, propias del tipo de estructura:

- **Línea de comunicación:** Se observan dos posibles formas de comunicación: una hacia un órgano superior y otra orientada a sus subordinados.
- **Centralización de decisiones:** La autoridad máxima centraliza todos los canales de comunicación.
- **Aspecto piramidal:** Existe una relación directamente proporcional entre el incremento de nivel jerárquico y la centralización y visión global sobre la organización.

Asoingeniería SAS, al utilizar esta estructura en su compañía, puede desagregar las posibles fortalezas y debilidades que posee:

Fortalezas de la estructura organizacional:

- La escala permite determinar clara y objetivamente las funciones y responsabilidades de los empleados de acuerdo con el nivel jerárquico.
- Se incrementan los niveles de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones.
- Es una estructura útil teniendo en cuenta que deben organizarse los procesos.

Debilidades de la estructura Organizacional

- Al utilizar esta estructura, la compañía carece de flexibilidad que permitan abarcar eventos futuros y con ello cambios.
- La compañía puede recaer en arbitrariedad dada la autoridad que posee cada jefe de departamento.
- Los niveles de retroalimentación se ven limitados dado que no existe comunicación directa entre los cargos con menor nivel jerárquico y los cargos con mayor nivel.

Estas estructuras son las más comunes en las organizaciones; sin embargo, en la situación actual de las empresas a nivel nacional para mantener niveles de competitividad óptimos y tomar decisiones con el objetivo de crear valor, se debe fomentar de manera

importante, la participación, innovación y compromiso, no con una visión de subalternos sino de colaboradores, ya que de esto depende la obtención de una mayor eficiencia, así como de un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización; es así como se resta importancia a la autoridad delegada a pocas personas, y se da relevancia a la autonomía y a la confianza de los empleados en la organización. Lo anterior recae en la visión externa sobre la empresa y su capacidad de mantenerse en el mercado. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003).

5.4 Productos y servicios ofertados

Asoingeniería SAS está presente en Colombia hace más de 20 años y ha contribuido consistentemente en el desarrollo sostenible de la construcción e infraestructura del país, mejorando la productividad y eficiencia de su industria (Asoingeniería, 2021).

El enfoque de la compañía está orientado a la generación de soluciones que integran servicios y sistemas especializados para controlar dispositivos de energía, aire y agua. El negocio se basa en la construcción de tableros eléctricos para dar solución al bombeo de agua, al control del aire acondicionado y al suministro de energía. La empresa está enfocada en el segmento de construcción - infraestructura brindando soluciones a edificios, hospitales, centros comerciales, acueductos, entre otros. Asoingeniería SAS ofrece principalmente 4 soluciones:

Tableros de bombeo: estos son para el manejo de agua dependiendo de las diferentes aplicaciones, como: el manejo de aguas lluvias y aguas negras, equipos de presión de agua para los conjuntos residenciales, plantas de tratamientos para agua potable, suministros de equipos contra incendio (en caso de un incendio en un edificio y/o hospitales, etc.) y suministro de equipos para el control de las piscinas.

Transferencias automáticas: son tableros que se instalan en los edificios, centros comerciales, supermercados y oficinas, con el fin de respaldar el generador eléctrico. Las

transferencias automáticamente encienden la planta eléctrica en caso de una falla del generador eléctrico principal.

Tableros de distribución: estos equipos son fundamentales en todo edificio y/o construcción, porque son los encargados de conducir la red eléctrica a todo el edificio. Están destinados a proteger y alimentar las cargas eléctricas de las construcciones.

Tableros especiales para el control del aire: estos son utilizados para el control del aire acondicionado en los centros comerciales, supermercados, oficinas, entre otros. También para el control de compresores y control de sistemas de vacío.

5.5 Análisis del Sector

Aunque los productos diseñados por Asoingeniería SAS tienen participación en diferentes sectores de la economía colombiana, como el agrícola e industrial, es el sector de la construcción e infraestructura donde la empresa tiene su participación más representativa, ofreciendo sus soluciones de ingeniería hidráulica principalmente para los proyectos de construcción de edificaciones residenciales. Por esta razón, el enfoque del presente análisis se centrará en el sector de la construcción, partiendo de sus aspectos generales y antecedentes, caracterización e importancia, y finalmente, aspectos económicos y macroeconómicos.

5.5.1 Antecedentes y Generalidades del Sector de la Construcción

Según la Cámara Colombiana de la Infraestructura (2019), durante la evolución del sector en Colombia, la arquitectura y los procesos constructivos han presentado innumerables cambios en la forma como se ejecutan los proyectos de construcción de viviendas, edificios, parques industriales o cualquier tipo de infraestructura. Estos constantes avances han ubicado al país como uno de los líderes en el desarrollo de nuevas técnicas e innovación. El Sector de la construcción en Colombia, se ha convertido en los últimos años en una de las actividades con mayor dinamismo en la economía nacional.

A pesar de la reciente contribución que la construcción ha aportado a la economía nacional, es un sector que ha presentado fuertes fluctuaciones, con fases expansivas y recesivas en las últimas cuatro décadas. Durante el tercer semestre del 2019, el PIB del sector presentó una variación porcentual de 3.3% frente al mismo periodo del 2018 (DANE, 2019). No obstante, para el tercer trimestre de 2020, el PIB disminuyó un 9% en relación con el mismo trimestre del 2019, lo que representa un decrecimiento del 26.2% del valor agregado del sector de la construcción (DANE, 2020).

En consideración a este comportamiento, es importante para analizar si posterior a la desaceleración consecuente por la recesión del COVID 19, se puede esperar un repunte del sector, de cara a las medidas proyectadas por el gobierno nacional para lograr una reactivación acelerada de la economía nacional. Vale la pena mencionar que el dinamismo natural del sector además de impulsar la económica nacional, también ha impactado positivamente la cultura y calidad de vida de los colombianos.

5.5.2 Caracterización e Importancia del Sector

En Colombia el sector de la construcción presenta dos grandes divisiones: en primera instancia, la edificación principalmente para soluciones de vivienda y, en segundo lugar, las obras civiles de infraestructura, que pueden ser de carácter público o privado (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2019). El sector presenta ciclos de expansión y contracción, debido entre otros aspectos a la tasa de interés del mercado financiero, la demanda del producto y las políticas económicas vigentes que generalmente resultan de la necesidad de mejorar los índices de empleabilidad. Las características más relevantes del sector de la construcción en Colombia, son las siguientes:

- Alta ciclicidad, amplificando las oscilaciones del PIB.

- La dependencia de los ingresos generados por las ventas obliga a impulsar el crecimiento para garantizar una cartera de pedidos que garantice una rentabilidad suficiente para la constructora.
- El alto volumen de ventas, la particularidad de los periodos de pago y cobro, apalancan la consecución de beneficios financieros representativos para el negocio.
- La necesidad de crecimiento obliga a las constructoras a incurrir en endeudamientos por encima de otros sectores, empero los resultados financieros son mayores a otros sectores debido a la implementación de estrategias financieras mencionadas en líneas anteriores y que le permiten obtener mayores ingresos.
- Dado que es una actividad extensiva en mano de obra, impacta directamente los indicadores de empleabilidad.
- Las constructoras medianas generalmente presentan mejores indicadores de rentabilidad, dado que frecuentemente se especializan en alguna rama específica del proceso constructivo.

La importancia del sector de la construcción para el país, radica en su gran dinamismo, en su impacto en la economía nacional y por su incidencia en la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, hidroeléctricas, termoeléctricas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, infraestructura industrial, obras de edificación residencial, entre otras (Cámara Colombiana de la Infraestructura, 2019). Vale la pena mencionar también, que gran parte de los sectores productivos de la economía nacional, están vinculados de forma directa o indirecta con el sector de la construcción como proveedores locales.

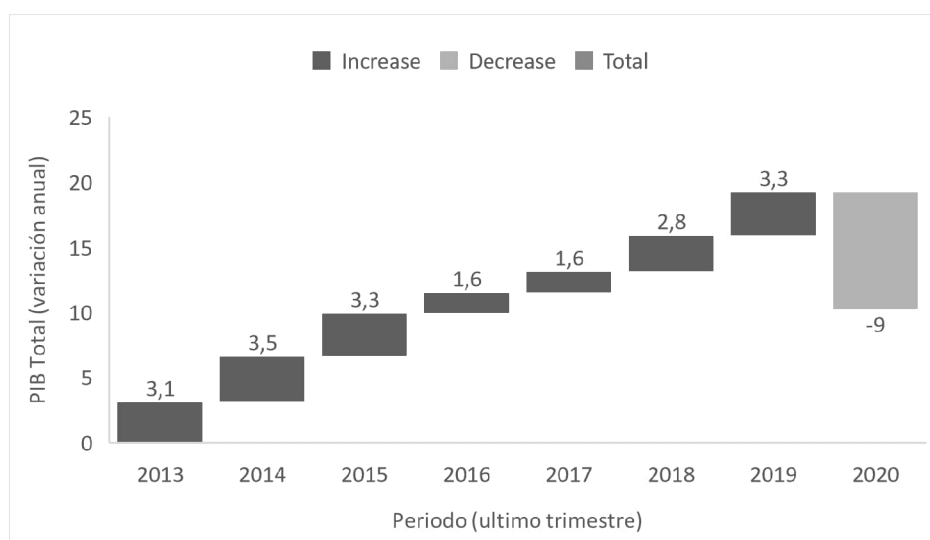
5.5.3 Aspectos económicos y macroeconómicos del sector

Dentro de los tres grandes sectores de la economía colombiana, la construcción se ubica dentro del sector secundario o industrial, dado que incorpora procesos productivos de

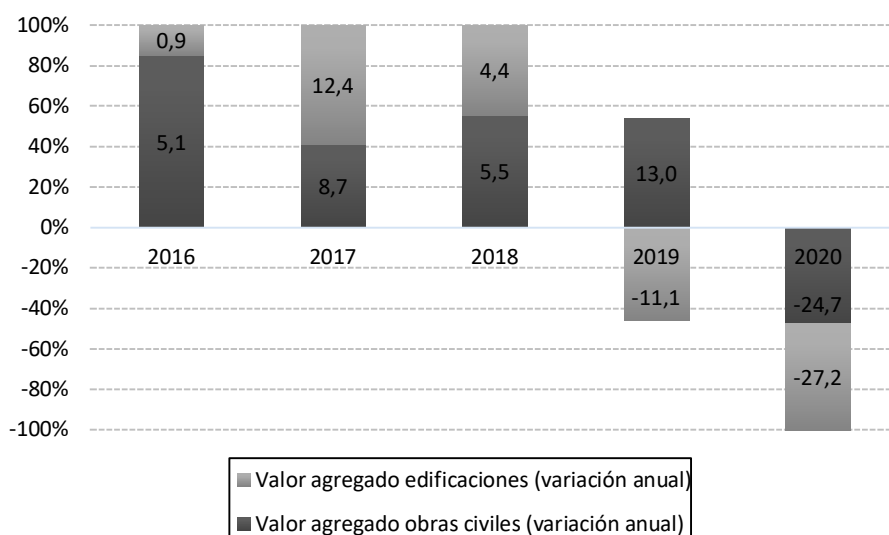
transformación de materia prima en bienes o productos de consumo. Dos de las categorías que más impulsa el sector, son las obras civiles y edificaciones, que están relacionadas directamente con las industrias ladrilleras, cementeras, terminados en madera, pintura, acero, porcelanas, entre otras. (DANE, 2020).

Figura 2

Comportamiento sector de la construcción últimos 7 años



Nota: Adaptado de Censo sector industrial (DANE, 2021)

Figura 3*Comportamiento subcategorías edificaciones*

Nota: vs obras civiles últimos 5 años. Adaptado de *Censo sector construcción* (DANE, 2021)

5.5.4 Perspectivas del Sector

Aunque el sector de la construcción no ha sido ajeno a la contracción de la economía colombiana, como se puede apreciar en la gráfica anterior, para las dos subcategorías ilustradas la reactivación dependerá de: (i) la velocidad con que se esté reactivando la economía y consecuentemente el ingreso de los hogares, (ii) la moderación en el crecimiento de los precios de vivienda, lo que sigue siendo clave para disminuir la sobre oferta de existencias en el comercio, las oficinas y los altos estratos residenciales. En el caso de las obras civiles, la dinámica dependerá en gran medida de la disponibilidad de recursos fiscales posterior a la atención de la actual emergencia sanitaria (Santa María, 2020).

Para el caso de América Latina, se tiene conocimiento que impulsar las inversiones en infraestructura es una estrategia clásica para reactivar las economías, dado su efecto

multiplicador en la demanda de materiales y servicios como en su capacidad de generar empleo, especialmente en los sectores de menor ingreso a la sociedad. Los anuncios lanzados en el segundo semestre del 2020, indican millonarias inversiones en infraestructura para la región, Chile anuncio en agosto de 2020, un plan de inversiones en infraestructura de US\$34.000 millones hasta el 2022, incluidos US\$8.600 millones en proyectos de infraestructura concesionados y US\$9.000 millones en proyectos del ministerio de obras públicas. México contempla la ejecución de un primer paquete de proyectos de infraestructura para enfrentar la crisis de la pandemia, contemplando 39 proyectos por unos US\$14.000 millones, de los cuales la mitad se financiarán con aportes privados. (DANE, 2020).

Para el caso de Colombia, la reactivación de sus planes de desarrollo vislumbra el lanzamiento de la primera ola de concesiones 5G a través de la Agencia Nacional de Infraestructura, que incluye 14 proyectos con una inversión de más de US\$5.000 millones, considerando solamente el Capex de los proyectos (BNamericas, 2020).

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación del trabajo aquí presentado es “aplicada”, que según (Montes C. E., 2014), se comprende como: “los problemas aplicados, también conocidos como diseño o innovación, tienen como propósito aplicar los resultados de la investigación experimental para diseñar tecnologías de aplicación inmediata en la solución de los problemas de la sociedad, buscando eficiencia y productividad” (p. 91).

Por lo anteriormente expuesto, se ratifica que el tipo de investigación es aplicada, descriptiva, cualitativa y transversal. debido a que pretende entregar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería SAS con el propósito de que la organización tome buenas decisiones y tenga los objetivos claros a mediano y largo plazo. Aquí se aplicarán los conocimientos y saberes adquiridos mediante el proceso de estudio de la investigación.

6.1 Análisis interno y externo

Realizar un análisis estratégico de las condiciones externas, el cual tiene un impacto sobre las decisiones, expectativas y objetivos corporativos de la empresa Asoingeniería SAS. Con el objetivo de tener un conocimiento más profundo de la compañía, se evaluarán las condiciones externas e internas a través del uso de diferentes herramientas de diagnóstico como lo son el modelo MMGO, la matriz DOFA, Matriz de Perfil Competitivo, Modelo de sostenibilidad e innovación RISE y la evaluación de la experiencia del cliente a través de Costumer Journey Map y Buyer Persona.

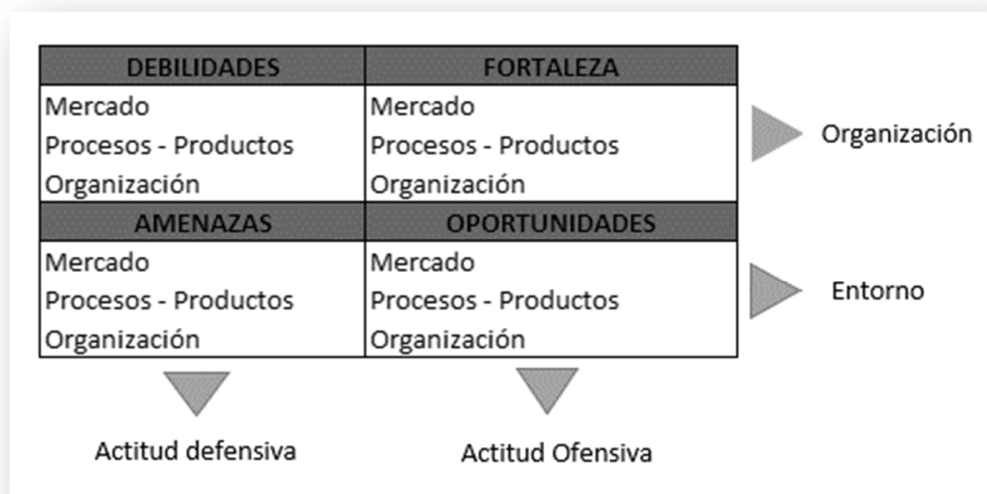
6.1.1 DOFA

Continuando con el análisis externo, no se puede considerar a la estrategia empresarial como una manifestación estática, sino como un proceso dinámico y cambiante en las condiciones

del mundo globalizado de hoy. A la matriz DOFA, se le reconoce como una de las primeras técnicas de análisis estratégico; su objetivo esencial, es conocer y actuar respecto a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las empresas y su entorno. Consiste en buscar y destacar aquellos factores relevantes en la empresa donde se desarrolla “capacidades distintivas” o “capacidades superiores” al resto.

Figura 4

Matriz DOFA



Nota: Basado en Gestión de Talento Humano y Conocimiento (2013)

6.1.2 Modelo MMGO

Mediante la aplicación del modelo MMGO se busca obtener un diagnóstico para cada uno de los componentes y variables a estudiar de la empresa Asoingeniería SAS. En este punto se busca entender el entorno en que se desenvuelve la empresa, su situación actual en todas las áreas, realizando con ello un análisis de sus principales potencialidades y problemáticas.

El modelo de modernización para la gestión de las organizaciones de la Universidad EAN (MMGO), a través de un análisis situacional busca entregar a pequeñas y medianas empresas un mapa de ruta hacia la innovación en su gestión, identificando acciones para el cambio y aplicación de mejores prácticas en la organización (Perez & Ocampo, 2015).

El MMGO permite obtener un detallado diagnóstico, donde se identifican las acciones a llevar a cabo para dar el cambio a las empresas con el fin de mejorarlas y modernizarlas. Este modelo analiza 15 componentes fundamentales en las organizaciones como lo son: Análisis de entorno, Direccionamiento estratégico, Gestión de mercadeo, Cultura organizacional, Estructura organizacional, Gestión de producción, Gestión Financiera, Gestión humana, Exportaciones, Importaciones, Logística, Asociatividad, Comunicación e información, Innovación y conocimiento y Responsabilidad social.

6.1.2.1 Población, muestra y ficha técnica

Para la aplicación de la matriz MMGO como herramienta de diagnóstico en Asoingeniería SAS, se realizaron entrevistas al nivel directivo. El tipo de muestreo es *intencional* o de *criterio por conveniencia*: “el elemento se [...] ha seleccionado debido a su fácil disponibilidad” (Kinneer, 1998, pág. 405). También se define de esta forma, porque “El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular” (Questipro, 2021).

A continuación, en la Tabla 3, se consolida la información referente a las 5 personas entrevistadas, discriminada por género, edad, profesión y cargo:

Tabla 3

Personal entrevistado para el levantamiento de la información

Género	Edad	Profesión	Cargo
Masculino	62	Ingeniero electricista	Gerente General
Femenino	59	Administradora de empresas	Subgerente
Femenino	29	Comunicadora Social	Marketing y Comunicaciones
Masculino	41	Ingeniero Electrónico	Líder de Ventas
Femenino	30	Tecnóloga en Mantenimiento Eléctrico Industrial	Jefe de Producción
Total, Entrevistados 5 Personas			

Los anteriores, fueron seleccionados, debido que son parte fundamental para la empresa y nos permite determinar el diagnóstico de Asoingeniería SAS.

6.1.2.2 Identificación de las Variables

Las variables corresponden a los aspectos puntuales que se considerarán en el análisis situacional en cada uno de los 15 componentes del modelo **MMGO**. A continuación, se presentan las variables:

Tabla 4:

Variables por componentes MMGO

Componente	Variable
Análisis de entorno	Análisis general del entorno global, sectorial y regional, análisis de la competencia, del consumidor, análisis de precio y producto.
Direccionamiento estratégico	Misión, Visión y objetivos de la compañía, planeación estratégica, valores corporativos y estrategia en general.

Gestión de mercadeo	Orientación de la empresa hacia el mercado, investigación de mercado, plan de marketing, servicio al cliente.
Cultura organizacional	Liderazgo, creación de un entorno vital para todos los trabajadores, desarrollo del personal y reconocimiento.
Estructura organizacional	Procesos para la estructura organizacional, manual y estandarización, control sobre la estructura, competencia acorde con la estructura, cohesión de la estructura.
Gestión producción	Planear la producción de productos, procesos de producción, comunicación con ventas y operaciones, gestión de calidad, control de operaciones y procesos, desempeño y resultados.
Gestión financiera	Procesos, financiación, rentabilidad, estados financieros.
Exportaciones	Preparación para mercados externos, estrategia para exportar, diferenciación del producto, control de la información.
Comunicación e información	Información de datos y conocimiento, indicadores.
Importaciones	Análisis de proveedores, logística de importaciones, flujo de información, control de calidad.
Logística	Planeación de la logística, administración de materiales, indicadores logísticos, sistemas de información.
Asociatividad	Gestión en el sector y/o en la cadena productiva.
Innovación y conocimiento	Procesos de innovación, tecnologías de soporte, medición de la innovación, cultura innovadora.
Responsabilidad social	Protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social, políticas de antisoborno y anticorrupción.
Gestión ambiental	Departamento de gestión ambiental, mejoramiento ambiental, optimización de procesos, sistema de gestión ambiental. Salud y seguridad industrial.
Gestión humana	Estructuración del plan de gestión humana, implementación seguimiento del PGH, reclutamiento, contratación, inducción, plan de capacitación, promoción, evaluación de desarrollo, manejo laboral, salud ocupacional y compensación.

Nota: Adaptado de (Perez & Ocampo, 2015)

7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para realizar el análisis situacional de Asoingeniería SAS, es necesario evaluar tres ambientes previstos: análisis interno, análisis externo y posición competitiva. Para ello, se aplicarán modelos de diagnóstico: Modelo de Modernización a la Gestión Organizacional MMGO, Matriz DOFA, Perfil Competitivo, Modelo de Sostenibilidad e Innovación RISE, Customer Journey Map y Buyer Persona.

Mostrando los resultados obtenidos en cada metodología de análisis y diagnóstico.

7.1 Modelo de Innovación y Sostenibilidad Empresarial RISE

7.1.1 Análisis Financiero RISE

Para el análisis financiero de la empresa Asoingeniería SAS se tuvieron en cuenta los estados financieros correspondientes a los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021, esta información brinda un panorama del estado económico, financiero y del resultado de su gestión.

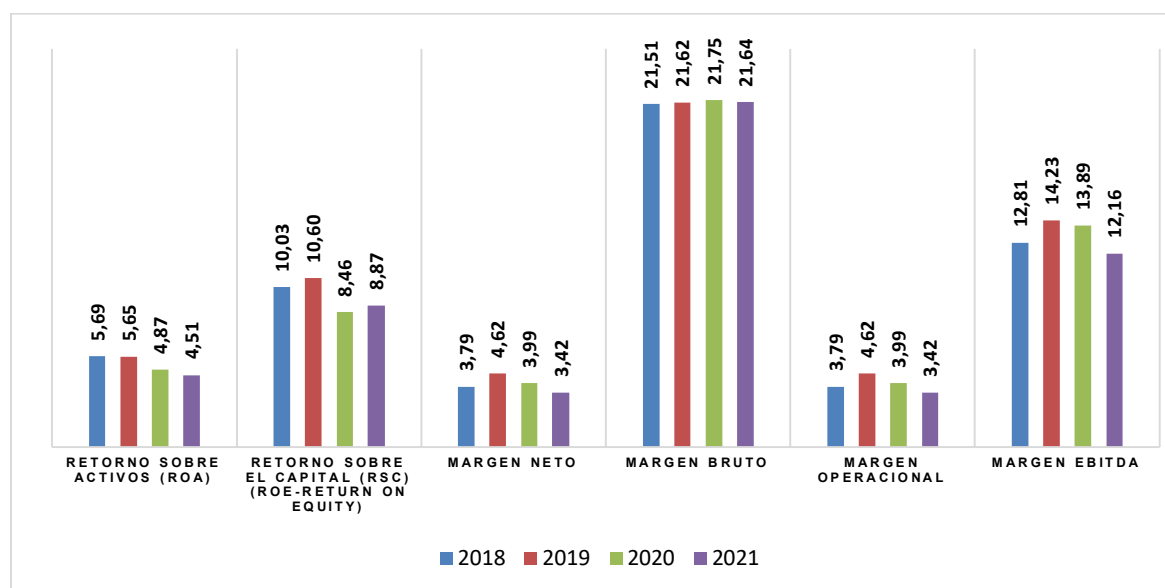
Tabla 5:

Información financiera del año 2018 al 2021 Asoingeniería SAS

Estados financieros con corte a 31 diciembre	2018	2019	2020	2021
Total, activos	\$ 3.725.772.589	\$ 4.430.005.929	\$ 4.480.497.067	\$ 5.566.914.535
Patrimonio	\$ 2.112.801.489	\$ 2.363.235.549	\$ 2.581.612.253	\$ 2.832.799.093
Ingresos operacionales	\$ 5.600.101.130	\$ 5.425.282.856	\$ 5.477.856.254	\$ 7.350.418.951
Utilidad bruta	\$ 1.204.758.716	\$ 1.172.798.735	\$ 1.191.582.122	\$ 1.590.761.519
Utilidad operacional	\$ 212.015.836	\$ 250.434.000	\$ 218.376.704	\$ 251.186.840
Ganancias y pérdidas	\$ 212.015.836	\$ 250.434.000	\$ 218.376.704	\$ 251.186.840
Costos	\$ 4.395.342.414	\$ 4.252.484.121	\$ 4.286.274.132	\$ 5.759.657.432
Gastos	-	\$ 714.458.349	-	\$ 1.125.233.466
Ebitda	\$ 717.303.951	\$ 772.093.919	\$ 760.873.023	\$ 893.738.230

Tabla 6:*Perfil Financiero Asoingeniería SAS*

Indicadores	2018	2019	2020	2021
Retorno sobre activos (ROA)	5,69	5,65	4,87	4,51
Retorno sobre el capital (RSC) (roe-return on equity)	10,03	10,60	8,46	8,87
Margen neto	3,79	4,62	3,99	3,42
Margen bruto	21,51	21,62	21,75	21,64
Margen operacional	3,79	4,62	3,99	3,42
Margen ebitda	12,81	14,23	13,89	12,16

Figura 5*Datos financieros de los últimos 4 años de Asoingeniería S.A.S*

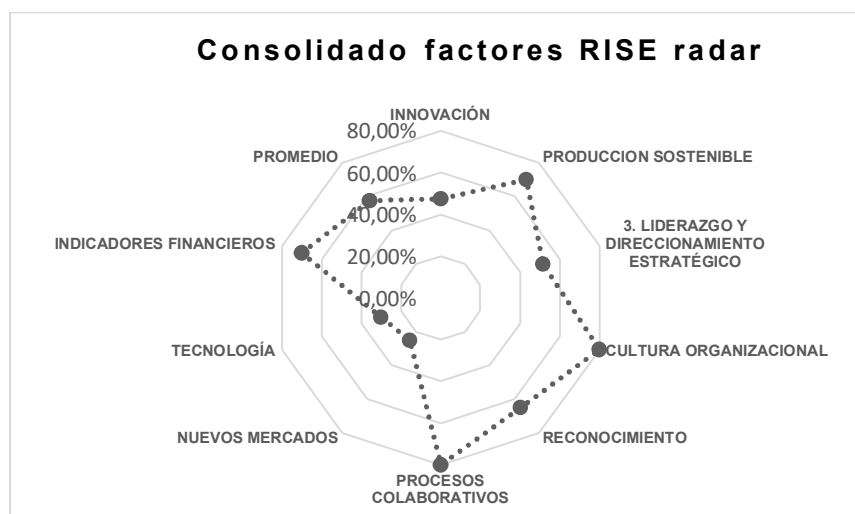
El activo ha crecido en los últimos cuatro años el 33%, esto se ve reflejado en las variaciones porcentuales entre comparativo 2018 y 2021. El patrimonio no ha crecido significativamente durante los últimos 4 años por lo tanto no han hecho nuevas inversiones de utilidades.

Con respecto a los ingresos operacionales tuvieron 3 años con ventas muy estable sin crecimiento, sin embargo, en los números muestra que lograron sostenerse durante la crisis de la pandemia. En el año 2021 tuvieron una fuerte recuperación con un crecimiento en ventas del 25% con respecto al 2020.

Aunque los indicadores son positivos se observa que en los últimos cuatro años presentan una tendencia muy conservadora, sin crecimientos grandes, lo cual nos lleva a analizar que la compañía debe incursionar en nuevos mercados para generar mayor rentabilidad ya que su nivel de gastos y costos es alto y su utilidad neta es muy baja. Esto se ve en el ROA donde cada vez se hace más pequeño, es decir que Asoingeniería SAS ya no da los mismos rendimientos de antes.

Figura 6

Consolidado Factores RISE Radar

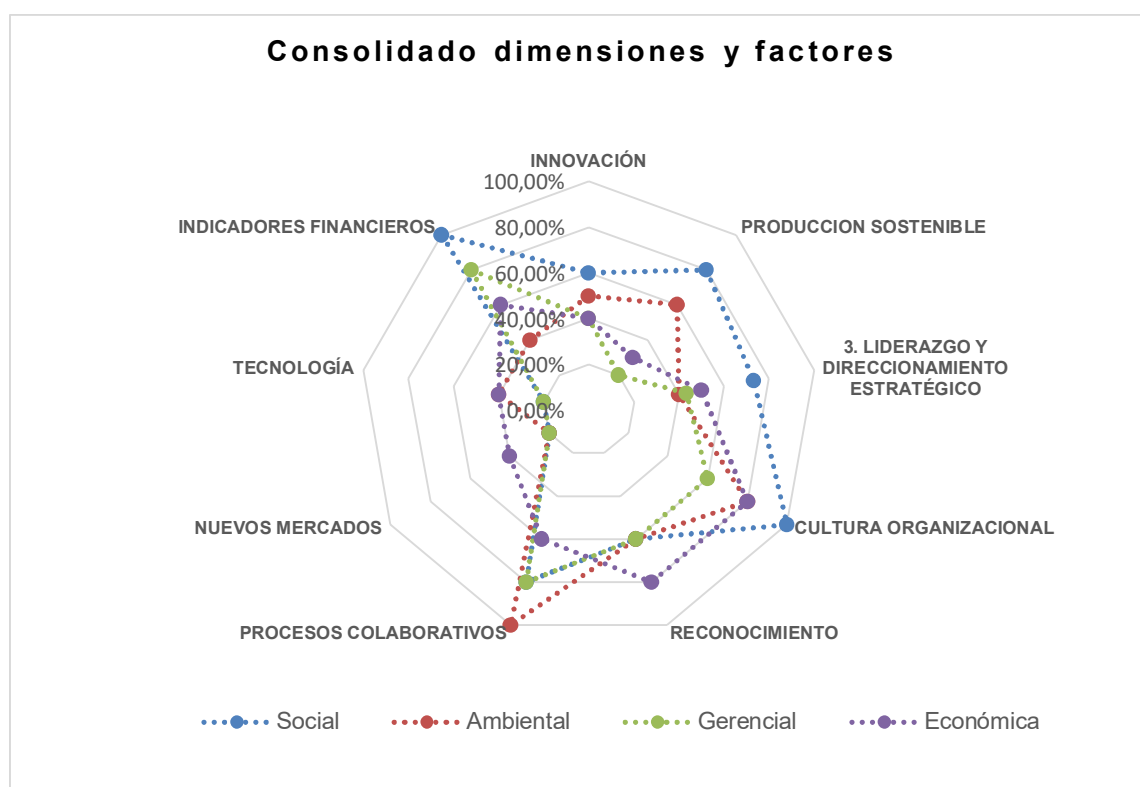


Nota: Figura adaptada (EAN, 2018)

Como se evidencia en el gráfico las fortalezas de Asoingeniería SAS son producción sostenible, cultura organizacional, proceso colaborativo e indicadores financieros. De acuerdo a la ruta de innovación y sostenibilidad RISE se debe trazar un plan de acción para nuevos mercados, tecnología, innovación, liderazgo y direccionamiento estratégico, esto nos ratifica lo que Asoingeniería SAS debe desarrollar un direccionamiento estratégico para que la compañía permanezca en el tiempo.

Figura 7

Consolidado Dimensiones y Factores



Nota: Figura adaptada de (EAN, 2018)

Como se evidencia en los dos gráficos las fortalezas de Asoingeniería SAS son producción sostenible, cultura organizacional, proceso colaborativo e indicadores financieros. De

acuerdo con la ruta de innovación y sostenibilidad RISE se debe trazar un plan de acción para nuevos mercados, tecnología, innovación, liderazgo y direccionamiento estratégico, esto nos ratifica, que Asoingeniería SAS debe desarrollar un direccionamiento estratégico para que la compañía permanezca en el tiempo.

7.2 ANALISIS DOFA – EFI – EFE- EPC - IE

Esta herramienta será utilizada para condensar la información obtenida durante el diagnóstico de la empresa. Con la aplicación en el proceso de diagnóstico de Asoingeniería SAS se pretende determinar la ventaja competitiva de la compañía y las estrategias necesarias para competir al ritmo que demanda el mercado. A continuación, se evidencian los resultados de la matriz DOFA aplicada en Asoingeniería SAS:

Tabla 7:

Matriz DOFA Asoingeniería SAS

Fortalezas (+)		Debilidades (-)	
1	Trabajar con marcas reconocidas como Siemens y ABB	1	Débil promoción y mercadeo
2	Portafolio de Alta Calidad	2	Débil comunicación con las áreas de la organización
3	Personal Calificado	3	Rotación alta de empleados
4	Alta experiencia en el sector	4	Fuerza de ventas débil
5	Disponibilidad del Producto (Inventarios)	5	No tiene una estructura organizacional para atender el mercado
6	Logística a tiempo.	6	Servicio Postventa débil
Oportunidades (+)		Amenazas (-)	

1	Mercado Oil and Gas, tableros de Bombeo para agricultura	1	Nuevos competidores con equipos a bajo precio
2	Mercado de Aguas acueductos	2	Aceptación de nuevas marcas chinas en clientes tradicionales
3	Mercado de infraestructura en crecimiento. Construcción de edificios.	3	Ingreso al mercado de competidores con nuevas tecnologías y productos sustitutos
4	Desplazar a WEG, distribución débil en entregas	4	La aceptación de equipo NO certificados en el mercado
5	Rediseñar venta a través de plataformas digitales		

Dentro de la aplicación de la matriz DOFA, se evidenció que el mayor *riesgo* (fortalezas y amenazas) que tiene Asoingeniería SAS, radica principalmente en la falta de direccionamiento estratégico, puesto que no hay metas propuestas ni trazabilidad en los procesos realizados; su mayor *desafío* (oportunidades y debilidades), radica en hacer parte activa del crecimiento del mercado incursionando en nuevos modelos de negocio, con estrategias de apertura de nuevos mercados. Para ello, se debe fortalecer la fuerza de ventas, el apalancamiento de la tecnología, fortalecer su comunicación interna y externa y trabajar en retención de talento y gestión de conocimiento.

7.2.1 Matriz EFI Asoingeniería SAS

Este análisis permite a través de la identificación de oportunidades y amenazas determinar la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Tabla 8:*Matriz EFI Asoingeniería SAS***Matriz EFI Evaluación Factores Internos**

Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas Internas			
1 Portafolio de alta calidad	0,15	4	0,6
2 Personal calificado	0,10	4	0,4
3 Alta experiencia en el sector	0,10	3	0,3
4 Disponibilidad del producto (inventarios)	0,10	4	0,4
5 Logística eficiente - entregas rápidas	0,15	4	0,6
Debilidades Internas			
1 Débil promoción y mercadeo	0,10	1	0,1
Débil comunicación con todas las áreas de			
2 la organización	0,10	1	0,1
3 Fuerza de ventas débil	0,10	1	0,1
No tiene una estructura organizacional para			
4 atender el mercado	0,10	1	0,1
5 Servicio de postventa débil	0,10	1	0,1
TOTAL	1,00		2,8

7.2.2 Matriz EFE Asoingeniería SAS

Esta matriz permite determinar información vital en el contexto social, ambiental, y económico.

Tabla 9*Matriz EFE Asoingeniería SAS***Matriz EFI Evaluación Factores Externos**

Factores Externos	Valor		
	Valor	Clasificación	Ponderado
Oportunidades			
Mercado de Oíl and gas, tableros de bombeo para			
1 agricultura	0,10	3	0,3
2 Mercado de AGUAS acueductos	0,15	4	0,6
3 Mercado de infraestructura en crecimiento	0,15	4	0,6
4 Desplazar a WEG, distribución débil en entregas	0,10	4	0,4
5 Rediseñar venta a través de plataformas digitales	0,10	4	0,4
Amenazas			
1 Nuevos jugadores con equipos de bajo precio	0,10	1	0,1
Aceptación de nuevas marcas chinas en clientes			
2 tradicionales	0,10	1	0,1
Nuevos jugadores con tecnologías y productos			
3 sustitutos	0,10	2	0,2
La aceptación de equipos no certificados en el			
4 mercado	0,10	2	0,2
Total	1		2,9

7.2.3 Matriz MPC Asoingeniería SAS

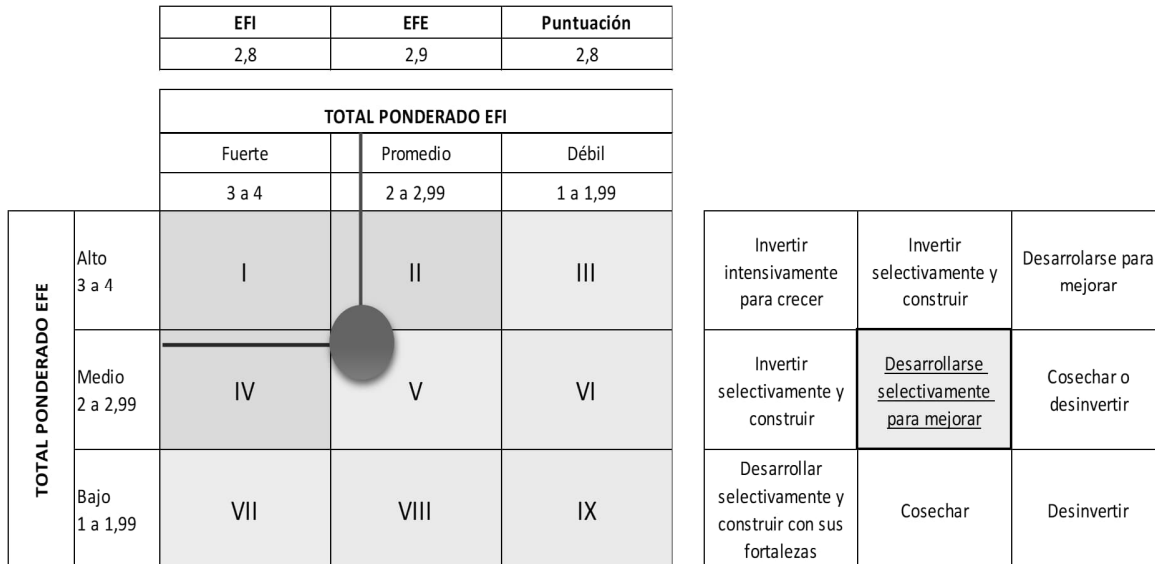
Esta matriz permite identificar la competencia en una industria puntual, revelando fortalezas y debilidades frente a los competidores, con el fin de desarrollar estrategias y ventajas competitivas.

Tabla 10:*Matriz MPC Asoingeniería SAS*

MPC	Peso	Asoingeniería SAS		Autómex		Weg Ftc	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Factores críticos para el éxito							
Competitividad de precios	0,20	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Publicidad de los productos	0,15	1	0,15	3	0,45	3	0,45
Capacidad de innovación	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Posicionamiento en el mercado	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75
Socios comerciales	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Total	1,00		2,25		3,2		3

Figura 8

Matriz IE Asoingeniería SAS



La aplicación de la Matriz IE da como resultado que Asoingeniería SAS debe desplegar estrategias para **retener y mantener** esto implica penetración en el mercado y desarrollo de productos que le ayuden a desarrollarse, mejorar y mantenerse en el mercado de forma competente (David, 2013). Algunas de estas estrategias nacen de la necesidad de adaptación al nuevo entorno, nuevos competidores aparecen con mejores precios y ventajas competitivas que obligan a Asoingeniería SAS a reinventarse y evolucionar para seguir vigente.

7.3 Análisis y Aplicación Modelo MMGO

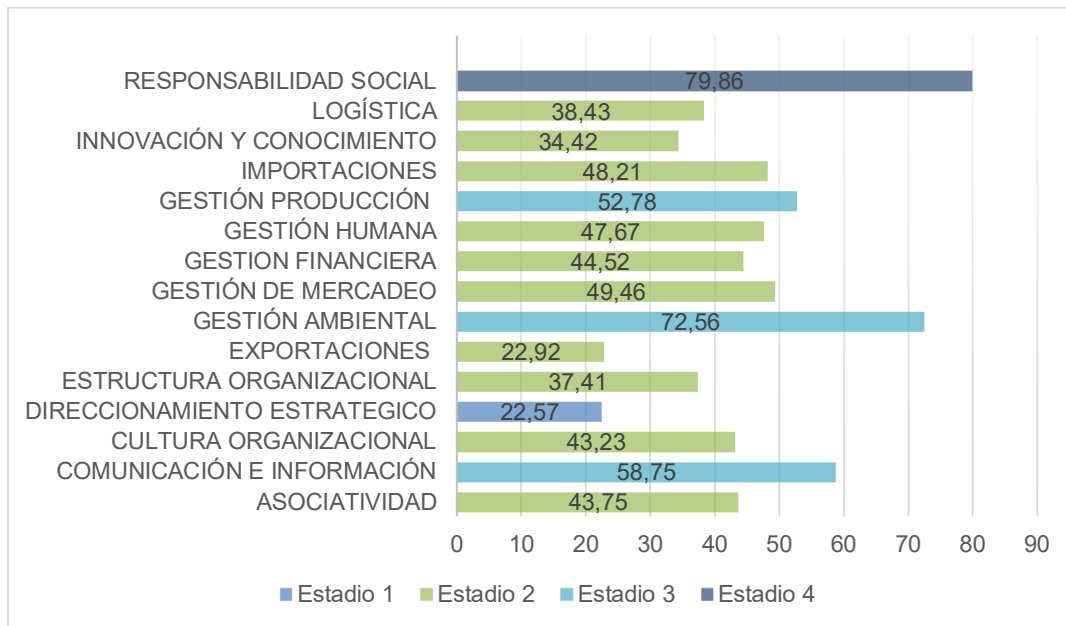
Mediante la aplicación de la matriz MMGO (Anexo 1), se busca obtener un diagnóstico para cada uno de los componentes y variables a estudiar de la empresa Asoingeniería SAS. En este punto se pretende entender el entorno en que se desenvuelve la empresa, su situación actual en todas sus áreas y procesos, identificando y analizando así sus principales potencialidades y problemáticas.

7.3.1 Informe Integral Asoingeniería SAS

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se presenta el informe integral por componente:

Figura 9

Análisis Informe Integral



Nota: Análisis basados en MMGO (Perez & Ocampo, 2015)

7.4 Mapa de experiencia del cliente

Hay muchas definiciones de lo que es Experiencia de Cliente. Probablemente, la más común es la que la considera “el recuerdo que se genera en la mente del consumidor como consecuencia de su relación con la marca”. Profundizando en esa definición, es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier área de la empresa. Esta percepción afecta los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad y afectan el valor económico que genera la compañía (Prieto D. , 2020).

Para las empresas es muy importante mejorar la experiencia con el cliente ya que mejora los procesos que impactan directa o indirectamente la experiencia de los clientes y puede incrementar su satisfacción hasta un 35% y consecuentemente el reconocimiento de marca. Como resultado las ventas se pueden incrementar hasta +22% y los costos de atención se puede reducir en un 16% (Esch-brand, 2017).

Los clientes que reciben una buena experiencia están dispuestos a recomendar a la compañía 5 veces más que los que tienen una pobre experiencia (Experiencematters, 2017)

Este mapa de experiencia se desarrolla con entrevistas en sitio del cliente, y realizando la trazabilidad del suministro de productos/servicios/proyectos al cliente, es decir, el mapa de experiencia se puede construir para clientes que están expectantes a la primera compra, pero especialmente con quienes han realizado compra.

Dentro de las principales fases que se tienen de los mapas:

1. Medir para actuar
2. Recoger e integrar la voz del cliente en los momentos de la verdad
3. Entender lo que hace, opina y siente el cliente
4. Observar para innovar
5. Anticipar comportamientos del cliente

Para el caso de Asoingeniería SAS se elaboró el mapa de experiencia del cliente identificando todos los puntos de contacto que los clientes tienen con un proceso definido de la empresa o secuencia de "uso". Donde se evaluaron cada etapa del proceso de la compañía para identificar la sensación de la experiencia del cliente, a través del desarrollo de preguntas para evaluar la afinidad con la expectativa que tiene de cada punto de contacto, ver (figura 10), con la aplicación de esta herramienta se evidencia que en varios puntos de contacto Asoingeniería tiene una atención básica no generando recordación ni un WOW con la marca. Hay 4 aspectos

negativos en la compañía en los cuales se debe generar un plan de acción para mitigar o eliminar esos puntos de dolor.

7.5. Buyer Persona

Asoingeniería SAS es una empresa que se dedica a la venta de soluciones eléctricas, hidráulicas y aire, la empresa ofrece diseño, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de tableros eléctricos, sus principales clientes son distribuidores un 80% y 20% clientes finales, por lo tanto, se hizo el arquetipo para describir y entender mejor el cliente distribuidor y cliente final, el cual se puede encontrar en el Anexo 2.

7.6. Análisis del Impacto del negocio (BIA)

A continuación, se describen los procesos de Asoingeniería SAS y las actividades que cada uno de ellos realiza.

Tabla 11:

Matriz de identificación de procesos críticos

TIPO	PROCESO	FUNCIÓN	RESPONSABILIDAD	ACTIVIDADES	CRÍTICO SI/NO
GERENCIALES	Direccionamiento estratégico	Representación Legal, dirigir, administrar y fiscalizar las actividades de la empresa	Velar por las funciones administrativas en los negocios de la empresa	Velar la buena imagen de la empresa ante colaboradores, proveedores, clientes, entes de control y gubernamentales, con el cumplimiento de actividades comerciales éticas.	SI
			Aplicar todo su conocimiento y experiencia en negocios, supervisión y gestión.	Desarrolla un plan estratégico mediante el estudio de las oportunidades tecnológicas y financieras, presentando análisis y recomendando objetivos.	NO
			Aplicación de leyes y prácticas y relaciones laborales.	Contribuye al esfuerzo del equipo al lograr resultados relacionados según sea necesario.	SI
			Coordinar esfuerzos mediante el establecimiento de políticas y prácticas organizacionales.	Obtiene un aporte de beneficios gestionando al personal y estableciendo y cumpliendo los objetivos comerciales.	NO
CARA A CLIENTE	Servicio Técnico	El Departamento de Servicio Técnico y establece el protocolo de la prestación de un servicio involucrando al personal técnico e ingenieros a cargo.	Realizar los mantenimientos técnicos preventivos y correctivos.	Atender las solicitudes de clientes.	NO
			Evaluar el estado de los equipos para prevención de daños	Apertura de casos y asignación de consecutivos.	NO
			Velar por el cuidado de la propiedad de clientes internos y externos	Realizar revisiones y entregar diagnóstico que permita entregar una propuesta comercial de mantenimiento preventivo y ruta de mantenimiento correctivo	SI
			Respetar las condiciones de uso que el cliente indique sobre la propiedad suministrada.	Programación de servicios técnicos solicitados	SI
			Poner en práctica estos lineamientos tanto en instalaciones privadas (Es decir edificios del cliente donde se realiza la actividad) como en las instalaciones de la empresa	Facturación de servicios de mantenimiento.	SI
CARA AL CLIENTE	Ventas	Asegurar el cumplimiento del proceso de ventas de producto y servicios de la compañía, atracción de nuevos clientes y cumplimiento del plan de ventas		Buscar oportunidades de negocio y nuevos clientes	SI
				Realizar visitas comerciales para evaluar la necesidad del cliente	NO
			Ejecutar las actividades para la venta de un producto o servicio, así como el proceso que se debe seguir para el servicio post venta.	Atender cotizaciones de clientes, generar consecutivos y hacer seguimiento y cotizaciones	NO
				Garantizar la aceptación de ofertas por los clientes	SI
				Hacer seguimiento a la entrega de productos y servicios y asegurar el cumplimiento de lo cotizado	SI

CARA AL CLIENTE	Ingeniería	Diseño de tableros eléctricos de control para aplicaciones en energía aire y agua por parte del departamento de ingeniería en Asoingeniería S.A.S.	Es responsabilidad del Departamento Ingeniería asignar el diseño a personal capacitados que cumpla con las siguientes condiciones:	Asistir al departamento de ventas con las solicitudes de cotización de proyectos que superen su conocimiento técnico.	NO
			Conocimiento en control de procesos.	Elaborar los diseños (modificación de los planos estándar o un diseño nuevo en software ZW-CAD o E. Plan)	SI
			Conocimiento en circuitos eléctricos, control industrial y simbología eléctrica.	Verifica el cumplimiento de normas técnicas asociadas al producto, funcionamiento eficaz del diseño y satisfacción de las condiciones.	SI
			Conocimiento en instrumentación para control de procesos.	Realizar el cierre del proyecto en el departamento de ingeniería con la aceptación de las pruebas finales de funcionamiento acorde a las condiciones del cliente, plano y lógica de control.	SI
				Entregar la Ingeniería al departamento de producción	SI
CARA AL CLIENTE	Producción	Fabricación de tableros eléctricos de acuerdo con las necesidades requeridas por los clientes.	Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.	Coordinar actividades con el área de ventas e Ingeniería	SI
				Programación de actividades de producción, generación de ordenes de producción	SI
				Verificación junto a almacén y jefe de calidad de todos los elementos requeridos para la elaboración de un tablero específico.	SI
				Fabricación de bandejas, puertas, cableado.	NO
				Marcado y etiquetado de todos los dispositivos de un tablero.	NO
				Realizar control de Calidad mediante las pruebas de Tableros	NO
PROCESOS DE SOPORTE	Administrativo	Determinar, planear y optimizar los recursos materiales, financieros, humanos y organizacionales requeridos para la producción y comercialización de los bienes y servicios	Asegurar los vehículos contractuales asociados a la logística de soporte a la operación	Hacer seguimiento a la ejecución de los contratos de naturaleza administrativa	NO
			Planear los recursos asociados a los servicios administrativos requeridos por la organización (ofimáticos, locativos, seguridad física, aseo, cafetería, catering transporte entre otros)	Prestar los servicios de soporte a todas las áreas de la compañía, asegurar la disponibilidad de elementos y rutinas requeridas para el normal funcionamiento de la actividad laboral en oficinas e instalaciones	NO
			Proyectar los planes de compras requeridos para el área administrativa	Entregar el insumo (demanda proyectada) al área de compras sobre los bienes y servicios requeridos por el área administrativa para proveer los servicios requeridos por la organización	NO

			Planear, ejecutar y hacer seguimiento al plan de mantenimiento de la infraestructura física	Identificar condiciones que representen un riesgo para la normalidad laboral en la organización, asegurar el cierre de condiciones subestándar identificadas, atender los requerimientos del cliente interno sobre necesidades de mejoras locativas	NO
			Planear recursos asociados a la gestión de viajes corporativos y comisiones de trabajo	Asegurar la logística requerida para desplazamientos de personal técnico, comercial y todos los que por la naturaleza de sus procesos requieran adelantar comisiones fuera de su base de trabajo	NO
PROCESOS DE SOPORTE	Compras	Proveer a los departamentos de la compañía los materiales y servicios requeridos para ejecutar sus funciones.	Hay que asegurar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados, además ejercer un control tanto al proveedor, al producto adquirido y en los tiempos de entrega del proveedor y hacia el cliente. El alcance va desde de la orden de compra y hasta la llegada del material correspondiente.	Asegurar el formato de requisición de compras y la aprobación correspondiente	NO
				Realizar estudios de mercado y acuerdos que garanticen el mejor precio	NO
				Realizar los procesos de compras evaluando la mejor oferta técnica y económica	SI
				Asignación de pedidos a proveedores con el envío de la orden de compra	NO
				Ingresar los pedidos al sistema generando la entrada al almacén	NO
				Asegurar la Calidad de los productos o hacer la devolución de garantía correspondiente	SI

8. SITUACIONAL ACTUAL ASOINGENIERÍA

8.1 Análisis Situacional

Como consecuencia de la aplicación de la aplicación de las herramientas de diagnóstico y principalmente del modelo de mejoramiento para las organizaciones MMGO y la Ruta de Innovación para la sostenibilidad RISE, se obtiene un panorama cuantitativo y cualitativo que permite una mejor comprensión y análisis de la situación actual de Asoingeniería, y muestra una ruta de acción para buscar la mejora en los procesos sensibles de la empresa.

8.1.2 Principales Problemas Identificados:

De acuerdo con lo expuesto en el análisis situacional y en los resultados del diagnóstico aplicado a Asoingeniería SAS, los principales aspectos que requieren atención e intervención, son los siguientes:

- La organización carece de un direccionamiento estratégico que le permita identificar una visión de negocio que garantice su competitividad y consecuentemente, su sostenibilidad en el tiempo.
- La organización no cuenta con un plan de mercadeo estructurado que permita establecer metas en el corto, mediano y largo plazo.
- La organización no cuenta con un plan de comunicaciones que le permita mejorar su participación y posicionamiento en el mercado.
- La organización no cuenta con un modelo de gestión del desempeño, que le permita formular estrategias de retención de talento clave y alineación entre los objetivos individuales y los corporativos.
- La organización no cuenta con un programa de identificación de cargos críticos y programas de sucesión, que permitan la transmisión y conservación de su know how.
- La organización no cuenta con un modelo de compensación que le permita asegurar su competitividad en el mercado laboral.

- La organización no cuenta con estrategias de asociatividad que le permitan ampliar su portafolio de clientes o incursionar en nuevos mercados.

8.1.3 Potencialidades Identificadas

De acuerdo con lo expuesto en el análisis situacional y en los resultados del diagnóstico aplicado a Asoingeniería SAS, se logran identificar fortalezas y potencialidades, las cuales se deben mantener y desarrollar como proceso continuo de mejora:

- Un punto fuerte para destacar en este componente es el enfoque de la organización, en el aseguramiento de altos estándares de calidad y confiabilidad para sus productos. De hecho, la gerencia considera que esta característica, así como los altos niveles en la prestación de sus servicios, es lo que les ha permitido posicionarse con sus principales clientes y permanecer vigentes frente a la competencia.
- Si bien es cierto que el área de talento humano de la organización, no cuenta con un programa dedicado a la promulgación e interiorización de los valores corporativos, la gerencia ha logrado afianzarlos en el equipo de trabajo a lo largo de los años por contraste y a través del ejemplo. Esto se refleja en el compromiso para lograr que la organización sea reconocida por sus altos estándares de calidad y servicio.
- A pesar de no tener un sistema de medición de cultura, la percepción de la Gerencia consiste en que el clima de la compañía es bueno, considerando la apropiación de valores como el respeto y el buen trato, reflejados en el comportamiento de todo su equipo de trabajo.
- En este componente se destaca el esquema de trabajo que se vive en la organización; si bien es cierto que ASOINGENIERÍA SAS es una organización con una estructura jerárquica piramidal tradicional, sus colaboradores actúan bajo un esquema de trabajo matricial, asumiendo el rol de líderes para equipos de trabajo segmentados, con el fin

asegurar las respuestas a las necesidades del mercado a través del desarrollo de diversos proyectos.

- Se destaca como punto fuerte en este componente el proceso de reclutamiento y selección de la compañía y en general, el proceso de administración del personal. El éxito de este proceso se basa en el riguroso diseño de pruebas de selección por parte de personal experimentado con conocimiento profundo de los requisitos en cuanto a experiencia, habilidades y aptitudes necesarios para que el candidato pueda surtir exitosamente el proceso de adaptación a la organización.
- Un punto fuerte para destacar en este componente consiste en que ofrece productos de alta calidad y tiene reconocimiento en el mercado por sus soluciones técnicas confiables y sus niveles de servicio.
- Un punto fuerte para destacar en este componente es el plan de mejoramiento para reducir las fallas y errores técnicos en las operaciones; esto se debe a que la empresa cuenta con estándares altos de calidad en sus productos.
- Se evidencia que buscan trabajar en la adecuada financiación con el propósito de no afectar su flujo de caja.
- La empresa cuenta con productos de alta calidad y esto es una ventaja para penetrar el mercado como en Sur América o Centro América, los cuales demandan estas soluciones.
- La empresa tiene favorablemente, muy buenas alineaciones con sus proveedores, lo que le permite subsanar un poco el problema logístico y responder de manera cualificada, al mercado en tiempos y solución.
- Existen algunos acuerdos formales con otros empresarios; se respeta la legalidad y se manejan con transparencia y honestidad. La gerencia sabe todo lo relacionado con el negocio y la empresa. Actualmente en Asoingeniería SAS a nivel de producto,

existen desarrollos innovadores preliminares sin evaluar y probar en el mercado, pero que han dado muy buenos resultados y se presentan como una opción de diversificación de producto, calidad e innovación.

- Se deben destacar los esfuerzos de Asoingeniería SAS en términos de Comunicación; se evidencia que la empresa maneja sus divulgaciones de forma ordenada y se establecen consensos sobre lo discutido, se determinan compromisos y se hace un seguimiento a los mismos. Por otro lado, la organización posee página web y en ella implementa procesos de mercadeo corporativo adicionalmente página web comunica la información de valor de la organización.
- Asoingeniería SAS a nivel de producción, emplea metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas. Ha incursionado en tecnologías de soporte; posee una biblioteca técnica que asegura las evidencias del proceso y la Gestión de Conocimiento Técnico. Asoingeniería SAS trabaja en la relación con el cliente, por lo que evalúa el tiempo, calidad y costos en cada proyecto, buscando ofrecer un producto de calidad a precios competitivos.
- Asoingeniería SAS, es una empresa fuerte en políticas antisoborno y anticorrupción, por lo que se contemplan, difunden y trabajan permanentemente los principios éticos de forma colectiva al interior de la organización, mostrando evidencias del éxito de este trabajo, incluyendo el respeto por la propiedad intelectual. Se cuenta con un comité de ética al interior de la organización, para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros. En temas de *Inversión Social*, se trabaja en programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización; de la misma manera, se promueve la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.

- Se evidencia un trabajo permanente de control, pues se realizan auditorías internas y externas, las cuales están documentadas y se incluyen en la toma de decisiones; también, se tienen en cuenta criterios ambientales para la compra de materiales y se hace desarrollo de proveedores, en coherencia con dichos criterios. Se trabaja en la disminución de desperdicios y la optimización de procesos, estandarizando y documentando las cantidades que se requieren en cada proceso. Adicionalmente, existe un programa sistemático para recuperación y reúso de materias primas.

A continuación, se presentan las oportunidades de mejora identificadas, clasificadas en términos de Perspectiva, Factor, Dimensión, Descriptor y el estado en el cual se encuentra hoy en la organización:

Tabla 12:

Clasificación situación Asoingeniería por Factor y Dimensión

CLASIFICACIÓN	ESTADO
EN DESARROLLO	Implementado en Fase de estabilización y mejora de 1 a 2 años
INCIPIENTE	En fase de Implementación, tiene aspectos por mejorar
INEXISTENTE	No se evidenció en la compañía

Tabla 13:

Oportunidades de Mejora Identificadas

PERSPECTIVA	FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	ESTADO	OPORTUNIDAD DE MEJORA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INNOVACIÓN	GERENCIAL	Tipo de Innovación	INCIPIENTE	El proceso de innovación parte básicamente de la identificación de necesidades del mercado y clientes en particular, lo que implica una posición reactiva y no proactiva por parte de la empresa
			Medición de la Innovación	INEXISTENTE	Como se mencionó anteriormente no hay un proceso formal en términos de innovación, por tanto, no hay un sistema de medición de este.
			Cultura Innovadora	INEXISTENTE	Dado que no se cuenta con unas acciones concretas en términos de innovación, tal como un área dedicada a I&D o programas de semilleros, la empresa no cuenta con una cultura en innovación
		ECONÓMICA	Creación de Valor	EN DESARROLLO	No se tiene registros de un proceso de creación de valor documentado o programas de sucesión que aseguren la transferencia de conocimiento.
PROCESOS	PRODUCCIÓN SOSTENIBLE	AMBIENTAL	Emisiones Atmosféricas	INEXISTENTE	Dado que los procesos productivos de la compañía son principalmente de ensamble no se cuenta con un programa de medición y gestión de emisiones, se desconoce incluso la huella de CO2 generada por sus empleados
		GERENCIAL	Planes, sellos y certificaciones Ambientales	INEXISTENTE	No se cuenta con programa de Gestión Ambiental que permita identificar el impacto del proceso productivo, así como acciones encaminadas a mitigarlos
		ECONÓMICA	Presupuesto Asignado para un Programa de Gestión Ambiental	INEXISTENTE	No se tienen identificado el impacto que genera el proceso productivo de la compañía
			Modelo de Negocio que incluye Economía Circular	INCIPIENTE	En la medida que se cuente con un programa de Gestión Ambiental que permita identificar el impacto que la actividad económica genera, se pueden diseñar e implementar diferentes acciones enfocadas a la reutilización de partes y equipos una vez agotada su vida útil
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	RECONOCIMIENTO	ECONÓMICA	Valoración en el Trabajo	INCIPIENTE	No se cuenta con una valoración objetiva de cargos que permita establecer una política de compensación enfocada en la retención y atracción de talento, este insumo se obtiene del mercado principalmente de la competencia

CLIENTE Y MERCADO		AMBIENTAL	Rendición de Cuentas en Desarrollo Sostenible	EN DESARROLLO	Si bien no es una obligación empresarial, es importante elaborar anualmente un Informe de Sostenibilidad, en el que se incluya temas de interés actual como igualdad de género, inclusión, diversidad y se destaquen los aspectos positivos de la compañía, divulgar interna y externamente.
PROCESOS	LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO O ESTRATÉGICO	GERENCIAL	Gobierno Corporativo / Toma de decisiones	INEXISTENTE	La arquitectura empresarial es la de una compañía familiar, por tanto, las decisiones están centralizadas en el equipo gerencial, no se cuenta además con un proceso estructurado para la toma de decisiones
		GERENCIAL	Estrategias Corporativas	INCIPIENTE	A pesar de que el equipo gerencial tiene claro su objetivo, la compañía no cuenta con objetivos estratégicos específicos que permitan alinear la estrategia corporativa con el desempeño individual
CLIENTE Y MERCADO		ECONÓMICA	Análisis de Entorno	INEXISTENTE	Se desconoce la tendencia del mercado lo que le impide a la organización actuar de forma proactiva en términos de innovación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	ECONÓMICA	Valor Compartido	EN DESARROLLO	Asoingeniería requiere mapear sus principales grupos de interés, las necesidades que estos tienen y establecer un Plan que responda a las prioridades de estos grupos, la compañía y a su vez mitigue riesgos y capitalice oportunidades.
CLIENTE Y MERCADOS	NUEVOS MERCADOS	SOCIAL	Grado de influencia en otros mercados de Bienes y Servicios	INEXISTENTE	La organización está orientada hacia la venta y no hace sistemáticamente una evaluación del mercado y un plan de mercadeo (producto, plaza, publicidad, precio). Además, no cuenta con fuentes de información del mercado que le permitan conocer el comportamiento de este, identificación-posicionamiento de la competencia y de la organización.
		GERENCIAL	Plan Estratégico para entrar a Nuevos Mercados	INEXISTENTE	Se tiene un enfoque exclusivo en el cubrimiento del mercado interno, importante explorar mercados internacionales específicamente en los sectores donde la compañía cuenta con experiencia (oil&gas)
		ECONÓMICA	Estrategia Comercial/Ventas/Comunicación	EN DESARROLLO	A pesar de que hay un claro enfoque en el incremento de las ventas, no se cuenta con un plan de mercadeo que permita darles mayor visibilidad a los productos existentes e impulsar los nuevos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TECNOLOGÍA	SOCIAL	Democratización de la Tecnología	INEXISTENTE	La tecnología se limita al área que la gestiona, no se involucra a la totalidad de la organización en la generación de nuevas ideas

		AMBIENTAL	Tecnologías Limpias	INEXISTENTE	La empresa requiere explorar e investigar tecnologías limpias, para luego entrar en una fase de monitoreo e identificación de tecnologías en el mercado
		GERENCIAL	Prospectiva	INEXISTENTE	La empresa requiere implementar un Plan de Tecnología a corto, mediano y largo plazo, y articularlo con la Planeación Estratégica.
		ECONÓMICA	Transferencia Tecnológica	INCIPIENTE	La empresa requiere evaluar e implementar ejercicios de Transferencia Tecnología al interior de esta.
		GERENCIAL	Información, Datos y Conocimiento	EN DESARROLLO	La tecnología solo se usa como medio de almacenamiento en el proceso de generación del conocimiento, es decir en la cadena de valor del negocio cumple con una finalidad, pero no hace parte del proceso de generación de valor. El proceso de recolección, procesamiento y consolidación de la información se hace de forma generalizada a través del análisis documental, este proceso no desagrega o clasifica el tipo de información que se recibe de forma externa o interna en relación con su impacto en el negocio, es decir se da el mismo tratamiento a la información de naturaleza administrativa que técnica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ASOCIATIVIDAD	GERENCIAL	Actitud hacia el cambio/ Crecimiento asociativo	INEXISTENTE	Se evidencian debilidades en el perfil gerencial para la Asociatividad, lo que es común en las Pymes. La toma de decisiones está centralizada en la Gerencia, se evidencia resistencia al cambio para asociarse y lograr sinergias para el crecimiento de la empresa y el mercado.
FINANCIERO	INDICADORES FINANCIEROS	ECONÓMICA	Inversión/Información Desempeño Financiero Liquidez - Endeudamiento - Rentabilidad - Actividad último año fiscal	INEXISTENTE EN DESARROLLO	La empresa no cuenta con sistemas de consulta de información financiera del entorno, mercado, comparativos con sus competidores etc. Asoingeniería ha tenido in comportamiento Financiera favorable, sin embargo, no se evidencia una medición de los indicadores financieros ni unas metas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo que le permitan permanecer y anticiparse a los cambios del mercado

9. PLAN DE INTERVENCIÓN

A continuación, se detalla el Plan de Acción propuesto para Asoingeniería S.A.S.

Tabla 14:

Plan de Intervención Asoingeniería

PERSPECTIVA	NOMBRE DEL FACTOR	DIMENSIÓN	DESCRIPTOR	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	RECURSOS		DUR. MESES	INDICADOR	RESPONSABLE
						\$ COP	H			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INNOVACIÓN	GERENCIAL	Tipo de Innovación	Identificar expertos conocedores internos en la organización, incentivar a quien proponga conocimiento nuevo en la empresa, establecer un equipo interdisciplinario. Ver Anexo 8: Estructura Organizacional y ruta de Innovación.	M	\$ 500.000	Equipo Interno	2	No. Propuestas de innovación recibidas/ # empleados	Gerencia / RRHH
			Medición de la Innovación	Desarrollar e implementar una política de innovación, hacer seguimiento al conocimiento transferido que genere logros y resultados. Workshop con expertos. Ver Anexo 9: Ruta de Innovación sugerida. Anexo 10: Propuesta Declaración Cultura Organizacional		\$ 1.200.000		4		
			Cultura Innovadora	Establecer indicadores de gestión para la Cultura Innovadora e incentivar las nuevas ideas (beneficio). Ver Anexo 9: Ruta de Innovación sugerida.		\$ 2.000.000		4		
		ECONOMICA	Creación de Valor	Diseñar e Implementar un Plan de Transferencia de Conocimiento con acciones de sucesión de cargos especialmente en los cargos críticos de la compañía Ver Anexo 5. Propuesta acciones para incentivar una cultura de Transferencia de conocimiento en la compañía.	H	\$ 300.000	6	Plan elaborado	RRHH	
PROCESOS	PRODUCCION SOSTENIBLE	AMBIENTAL	Emisiones Atmosféricas	Identificar la huella de Carbono generada por la empresa y documentar acciones para reducir las emisiones de CO2	M	\$ -	Equipo Interno	2	Acciones documentadas	Calidad

		GERENCIAL	Planes, sellos y certificaciones Ambientales	Elaborar y divulgar el Programa de Gestión Ambiental para Asoingeniería	M	\$ -	6	No. Empleados capacitados/T otal empleados	Calidad
		ECONOMICA	Presupuesto Asignado para un Programa de Gestión Ambiental Modelo de Negocio que incluye Economía Circular	Elaborar un Política Ambiental asociada a los AIAS, divulgar en la compañía	M	\$ 200.000	6	No. Empleados capacitados/T otal empleados	Calidad
PROCESOS	LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	GERENCIAL	Gobierno Corporativo / Toma de decisiones	Validar el cuadro de mando estratégico entregado por la consultoría EAN, aprobarlo y establecer acciones de divulgación y apropiación.	H	\$ -	1	Cuadro de mando estratégico elaborado y aprobado	Gerencia
				Divulgar Cuadro de mando estratégico en la organización.	H	\$ 100.000	2	No. Empleados Capacitados/T otal empleados	Gerencia / Comunicación
		GERENCIAL	Estrategias Corporativas	Establecer un sistema de indicadores que evalúe la efectividad y el alcance de las estrategias	H	\$ -	2	Dashboard	
CLIENTE Y MERCADO	LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ECONOMICA	Análisis de Entorno	Se debe estructurar un equipo interdisciplinario (ingeniería, mercadeo, producción) cuyo enfoque principal sea en la identificación de tendencias de mercado y consecuentemente el desarrollo de soluciones a clientes de forma proactiva y no reactiva, esta acción busca además incorporar un factor diferenciador frente a la competencia. Anexo 8: Estructura Organizacional y ruta Innovadora	H	\$ 100.000	3	Resultado análisis de tendencias, conclusiones, plan de mejora y planeación de nuevos proyectos	Gerencia
				Delegar o contratar dentro de la estructura organizacional una persona responsable de marketing de producto, para desarrolle la estrategia del producto de acuerdo con los movimientos del mercado y el objetivo corporativo. Será el responsable del Plan Operativo de Marketing debe tener liderazgo y gestión del conocimiento y empoderamiento.	H	\$ 10.000.000	3	Persona contratada	Gerencia / RRHH

				Desarrollar una estrategia integral de comercialización Digital que le permita acceder a nuevos mercados y mejore la experiencia del cliente. Ver Anexo 15: Propuesta Formato plan de marketing Ver Anexo 16: Propuesta Estrategia y Plan de comunicación	H	\$ 15.000.000		6	Plan de digitalización	Gerencia / Comunicación
	AMBIENTAL		Rendición de Cuentas en Desarrollo Sostenible	Implementar la construcción de un informe de sostenibilidad y desempeño anual que incluya temas actuales de equidad de género, inclusión y diversidad.	L	\$ 100.000	Equipo Interno	12	Informe actualizado y aprobado	Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	RECONOCIMIENTO	ECONOMICA	Valoración en el Trabajo	Elaborar un Política de Compensación y desempeño que permita identificar valoración, méritos y necesidades de mejora. Ver Anexo 12: Modelo de Gestión por Competencias / Resultados Ver Anexo 13: Propuesta Formato de evaluación por Competencias.	H	\$ 10.000.000	Equipo Interno	6	Política elaborada y aprobada	Gerencia / RRHH
	CULTURA ORGANIZACIONAL	ECONOMICA	Valor Compartido	Diseñar un Plan de creación de Valor compartido que responda a las prioridades de sus grupos de interés, identificar factores sociales, económicos y ambientales.	M	\$ 300.000		12	Plan elaborado y aprobado	Gerencia / Líderes de la empresa
CLIENTE Y MERCADOS	NUEVOS MERCADOS	SOCIAL	Grado de influencia en otros mercados de Bienes y Servicios	Establecer un Plan de Mercadeo con presupuesto, Buscar nuevos posibles clientes en diferentes mercados (Alineado al direccionamiento estratégico propuesto para la organización)	H	\$ 400.000	Equipo Interno	3	Plan elaborado y aprobado	Gerencia / Líderes de la empresa
		ECONOMICA	Estrategia Comercial/Ventas/Comunicación		H					Gerencia / Líderes de la empresa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TECNOLOGÍA	AMBIENTAL	Tecnologías Limpias	Implementar un esquema de monitoreo de tecnologías limpias.	L	\$ 100.000		2	Esquema aprobado y divulgado	Gerencia / Calidad
		GERENCIAL	Prospectiva	Realizar ejercicio de tendencias en tecnología y articularlo a la Planeación estratégica de la compañía.	L	\$ 2.500.000	Equipo Interno	2	Resultado análisis de tendencias tecnológicas	Gerencia / Líderes
		ECONOMICA	Transferencia Tecnológica	Se identifica la necesidad de estructurar un proceso de gestión de información que involucre dos factores fundamentales del modelo de	H	\$ 500.000		4	Crear modelo de gestión de Información	Gerencia

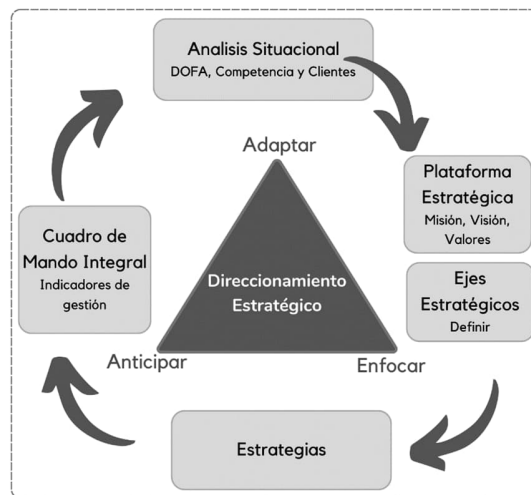
		GERENCIAL	Información, Datos y Conocimiento	gestión del conocimiento; el capital humano y la infraestructura tecnológica de la compañía. Ver Anexo 11: Propuesta Modelo de gestión de Conocimiento para Asoingeniería	H					Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ASOCIATIVIDAD	GERENCIAL	Actitud hacia el cambio/ Crecimiento asociativo	Crear un buzón de ideas mediante el cual escuche y atiende sugerencias de colaboradores, clientes y proveedores para el mejoramiento de procesos y productos.	M	\$ -		1	No. de sugerencias recibidas	Comunicación / RRHH
				Generar espacios de capacitación en Empowerment con el fin de incentivar la autonomía en la toma de decisiones. Anexo 3. Propuesta Plan estratégico y de Gestión por competencias y resultados para Asoingeniería.	H	\$ 300.000	Equipo Interno	12	No. Empleados capacitados/T otal empleados	Comunicación / RRHH
FINANCIERO	INDICADORES FINANCIEROS	ECONOMICA	Desempeño Financiero Liquidez - Endeudamiento - Rentabilidad - Actividad último año fiscal	Elaborar una herramienta que permita medir los indicadores financieros internos y de la competencia periódicamente. (Sugerencia tablero Power BI - Valor suscripción)	H	\$ 800.000	Equipo Interno	3	Informe de Resultados Trimestrales	Gerencia / IT
Total, Presupuesto Plan de Acción:							\$ 44.400.000			

Uno de los principales objetivos que se trazaron fue establecer un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería S.A.S, es por ello que el equipo de proyecto presenta una propuesta tomando como referencia el modelo de direccionamiento estratégico para pymes propuesto por la Universidad EAN, siendo Asoingeniería SAS una empresa familiar, la aplicación de este modelo le ayudará a anticiparse, adaptarse, enfocar la dirección y las estrategias que debe seguir para ser más competitiva (Ardila, 2010).

A continuación, se muestra la propuesta de direccionamiento estratégico para la compañía:

Figura 11

Direccionamiento estratégico para pymes Asoingeniería SAS.

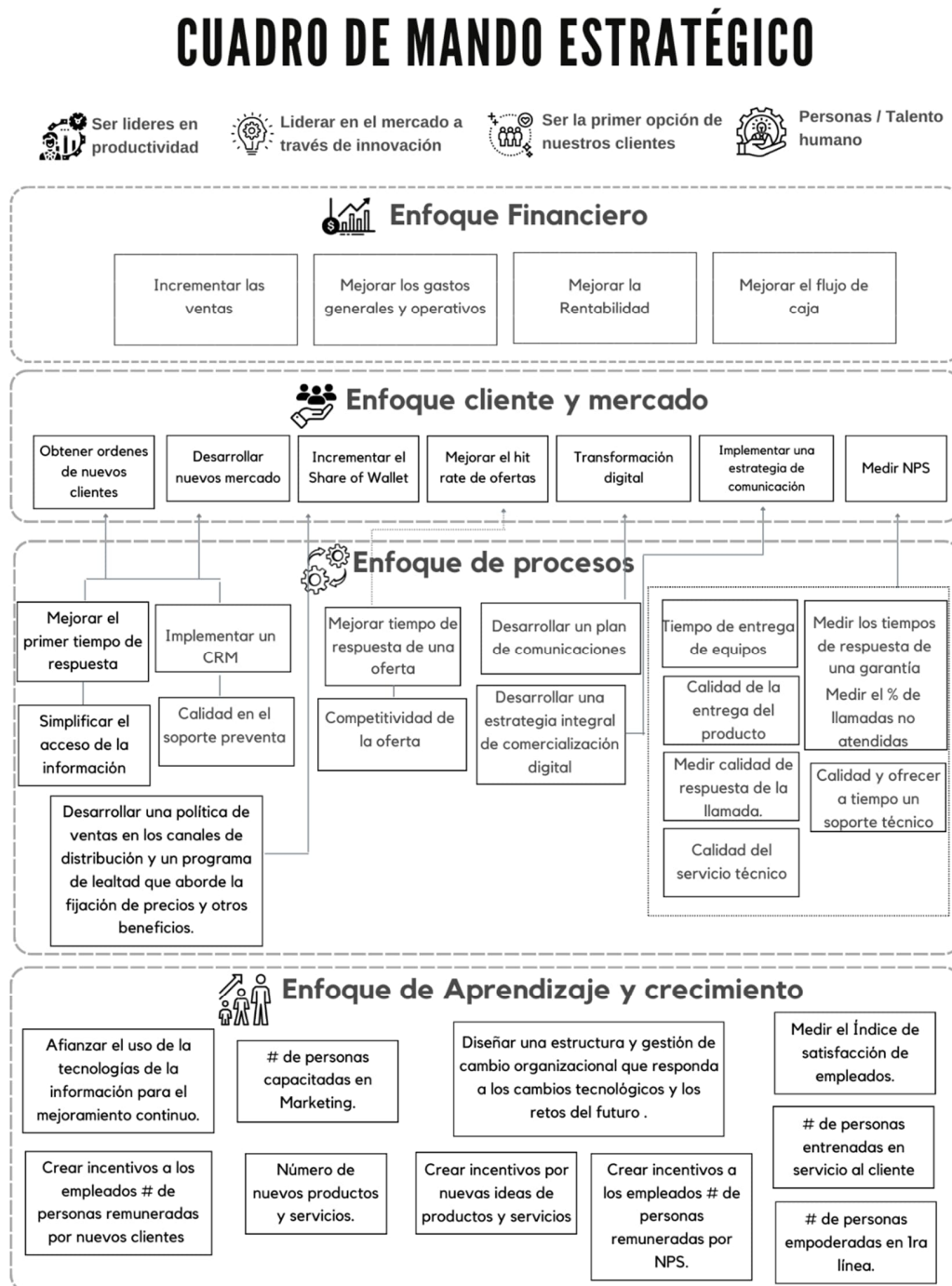


Nota: Adaptado del direccionamiento estratégico (Ardila, 2010)

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Estratégico propuesto para Asoingeniería SAS, el cual busca cerrar las brechas identificadas en el análisis situacional recopilado en la etapa de diagnóstico.

Figura 12

Cuadro de mando estratégico propuesto para Asoingeniería S.A.S



Nota: Adaptado del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2007)

10. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del Plan de Intervención propuesto y las conclusiones generales en el marco del desarrollo del trabajo dirigido:

Recomendaciones

La aplicación de la Matriz DOFA y el modelo MMGO, da como resultado que Asoingeniería SAS debe desplegar estrategias para *Retener* y *Mantener*; esto implica la “penetración” en el mercado y el desarrollo de productos que le ayuden a posicionarse, mejorar y mantenerse en el mercado de forma competente. Algunas de estas estrategias nacen de la necesidad de adaptación al nuevo entorno, ya que surgen competidores con mejores precios y ventajas competitivas, que obligan a Asoingeniería SAS a reinventarse y evolucionar para seguir vigente.

El empleo de distintas técnicas de diagnóstico permitió identificar y evidenciar que Asoingeniería SAS, es una empresa consolidada; sin embargo, requiere implementar un modelo de direccionamiento estratégico propuesto para que sus procesos generen mayor valor a sus productos, permitiendo la integración en diferentes mercados e innovación en sistemas complementarios a los mismos, toda vez que los servicios y productos que se ofertan son vitales para los diferentes sectores de la economía nacional.

Se evidencian grandes falencias a nivel estratégico: Asoingeniería SAS debe enfocar su misión, visión y objetivos, para lograr ser una organización efectiva y aumentar su valor productivo, con el fin de mantenerse en un mercado creciente y competitivo, minimizando sus gastos operacionales, sin perder la calidad de su producto final. Se recomienda la implementación de Plan de Intervención propuesto.

Asoingeniería es una empresa fuerte en sus procesos internos sin embargo debe analizar el cambio en los patrones de la demanda en especial en aquella que se promociona en medios digitales, las empresas actuales tienen el reto de entender en mayor medida la fragmentación de los públicos y los medios de comunicación ya que los clientes hoy en día acceden en mayor medida a medios digitales y menos a los tradicionales, para lo que se plantea un Plan estratégico de Comunicaciones y medios.

Competir en la economía actual significa salir de la zona de confort para satisfacer mejor las necesidades de los clientes frente a las empresas competidoras (Hartline, 2012). Asoingeniería requiere en su planeación incluir una estrategia de Marketing intensiva para operar de forma eficaz y estar en la capacidad de satisfacer las necesidades del mercado y posicionarse como la empresa No. 1 en el sector en que opera. A lo largo de este trabajo se propone el desarrollo un cuadro de mando estratégico para alinear la empresa con su entorno interno y externo.

Conclusiones

Asoingeniería es una empresa de más de 25 años en el mercado y está catalogada como una PYME, este tipo de organizaciones se enfrentan a retos de mercado para evolucionar y permanecer vigentes, se resalta la capacidad de adaptación de Asoingeniería y la resiliencia de su fundador. En Asoingeniería no se cuenta con una estructura tecnológica avanzada, pero si se cuenta con tecnología como conocimiento aplicado que es aún más valioso.

Se evidencia que una de las grandes ventajas de Asoingeniería, es contar con una red de proveedores fuertes con años de relación y confianza, lo que permite que sus productos se destaquen por la calidad, eficiencia y algo muy importante, el reconocimiento de la marca, lo que permite que a pesar de su falta de direccionamiento estratégico es visto por sus proveedores y clientes como un aliado estratégico.

Asoingeniería es una empresa con gran capacidad de adaptación ya que a pesar de que muchos de sus procesos aún se hacen de forma manual el conocimiento técnico, la ética de quienes dirigen la compañía, la resiliencia, el compromiso de los colaboradores el cual está fundamentado en el sentido de pertenencia que tienen hacia la misma pues a través del Plan Semilla han tenido un Plan de carrera iniciando como practicantes, este sentir la empresa como propia hace que la empresa funcione y genere ganancias a pesar de las brechas que tiene frente a la competencia.

11. REFERENCIAS

- Acero Palacio, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Arango, A. (Septiembre de 2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de Ministerio de Trabajo:
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para pymes*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Asoingeniería. (2021). *Asoingeniería S.A.S*. Obtenido de Asoingeniería S.A.S.:
<https://www.asoingenieria.com/>
- Beltrán, A. (2010). *Los 20 Problemas de las pequeñas y medianas empresas*. Investigación, Bogotá. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137544.pdf>
- BNamericas. (04 de 12 de 2020). *Infraestructura: dónde están las oportunidades*. Obtenido de <https://app.bnamericas.com>
- Botero Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes*. Bogotá, Colombia.
- Cámara Colombiana de la Infraestructura. (Agosto de 2019). Anexo No. 4 ANALISIS DEL SECTOR. Bogotá, Colombia.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Claessens, S. (2006). Corporate Governance and Development. *The World Bank Research Observer*, 91-122.
- Confecámaras. (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables*. Bogotá. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>



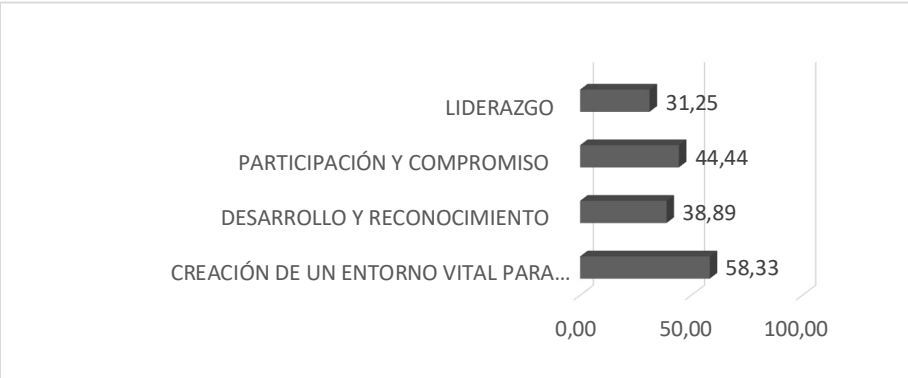
- Contreras Sierra, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla, Colombia: Pensamiento & Gestión.
- DANE. (09 de Diciembre de 2019). *Boletín Técnico Indicadores alrededor de la construcción (IEAC)*. Obtenido de [dane.gov.co/](https://www.dane.gov.co/):
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim19.pdf
- DANE. (07 de Diciembre de 2020). *Boletín Técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC)*. Obtenido de [dane.gov.co/](https://www.dane.gov.co/):
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IIItrim20.pdf
- DANE. (07 de 03 de 2021). *dane.gov.co*. Obtenido de
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion/historicos-indicadores-economicos-alrededor-de-construccion>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Recuperado el 20 de 10 de 2020
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Recuperado el 20 de 10 de 2020
- De Smet, A., & Gagnon, C. (2022). Organizing for the future: Nine keys to becoming a future-ready company. *Organization Practice*. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Organizing%20for%20the%20future%20Nine%20keys%20to%20becoming%20a%20future-ready%20company/Organizing-for-the-fu](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Organizing%20for%20the%20future%20Nine%20keys%20to%20becoming%20a%20future-ready%20company/Organizing-for-the-fu)
- Drucker, P. (1946). *Concept of the Corporation*.
- EAN, U. (2018). *Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial*. Obtenido de <https://rise.universidadean.edu.co/home/rise-model>
- EMIS. (02 de 03 de 2021). *EMIS*. Obtenido de EMIS: <https://www.emis.com/es>

- Ernesto, B. (2014). Estrategia: Conceptos y Vínculos. *Debates IESA*, XIX(1).
- Esch-brand. (2017). *Esch-brand*. Obtenido de <https://www.esch-brand.com/publikationen/studien/neu-studie-zu-customer-experience/>
- Experiencematters. (2017). *Experiencematters*. Obtenido de <https://experiencematters.blog/2017/07/24/dataset-uk-net-promoter-score-benchmark-2017/>
- Fredrickson, J., Alison, D.-B., & Gerard, S. (2010). Sharing the Wealth: Social Comparisons and Pay Dispersion in . *Strategic Management Journal*, núm. 10, 1031-1053.
- Gaitán, R. S. (2009). *Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Prospektiker: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia— Parque Empresarial de Zuatzu- Donostia-San Sebastián.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pleiffer, W. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: MacGraw- Hill.
- Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage. Obtenido de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2071/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Harvard. (s.f.). Adaptarse para sobrevivir. *Harvard Deusto Management & Innovation*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2003). *The Balance Scorecard* (Tercera ed.). Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review América Latina*, 12.
- Kinnear, T. y. (1998). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. (5ª ed.)*. Colombia: McGraw-Hill. L.
- Le-Breton, M. &. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive. En M. &. Breton, *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive*. Harvard Business School.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada*. Argentina: Ediciones Granica.
- Montes, C. E. (2014). *Metodología de investigación tecnológica*. Perú: Pensando en sistemas.
- Montes, C. E. (2014). *Metodología de investigación tecnológica*. Perú: Pensando en sistemas.
- Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial ORG*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de Banco Mundial ORG.: <https://datos.bancomundial.org/tema/economia-y-crecimiento>.
- Norton, R. S. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 2-10.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Editions OCDE.
- OECD. (s.f.). *OECD ORG*. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-global-da-la-bienvenida-a-colombia-como-su-37o-miembro.htm>.
- Pérez R. Velasquez A. (2006). *Presentación del Modelo MMGO y sus Herramientas*. Bogota: Universidad EAN.
- Perez, R., & Ocampo, D. (2015). *Modelo de Intervención eInnovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO®):-Marco General-*. Universidad EAN. Obtenido de <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/component/content/article/44-miigo/415-miigo>
- Porter, M. (1993). *Estrategia Competitiva*. Ediciones Pirámide.
- Poza, E. (2012). *Dinastías Familiares Legado y Riqueza*. Deusto.
- Prieto, D. (2020). *ASEGURAMIENTO DE LA LEALTAD DEL CLIENTE SIEMENS*. Bogotá: Siemens.
- Prieto, J. E. (2009). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: ECOE .
- Questiopro. (2021). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por->

Anexos

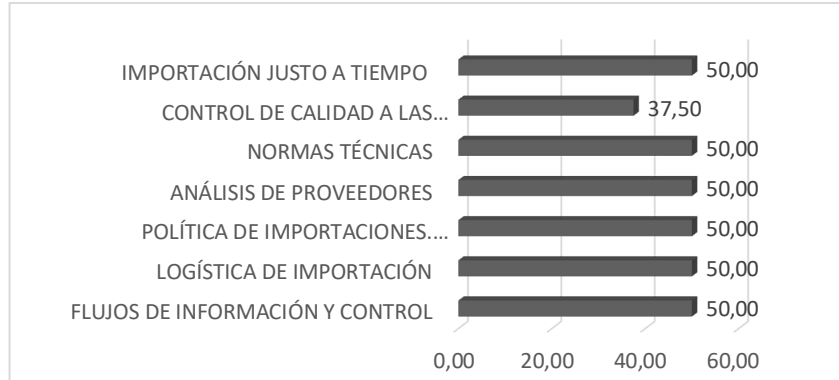
Anexo 1: Resultados de las variables del modelo MMGO

<p>Entorno Económico</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTORNO GLOBAL META</td> <td>33,33</td> </tr> <tr> <td>ENTORNO PAIS (MACRO)...</td> <td>8,33</td> </tr> <tr> <td>ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL...</td> <td>16,67</td> </tr> <tr> <td>ENTORNO CERCANO O PROXIMO...</td> <td>16,67</td> </tr> <tr> <td>CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER...</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO...</td> <td>33,33</td> </tr> <tr> <td>COMPETENCIA / ORGANIZACIONES...</td> <td>41,67</td> </tr> <tr> <td>PRODUCTO O SERVICIO</td> <td>75,00</td> </tr> <tr> <td>PRECIO O TARIFA</td> <td>33,33</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Resultado	ENTORNO GLOBAL META	33,33	ENTORNO PAIS (MACRO)...	8,33	ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL...	16,67	ENTORNO CERCANO O PROXIMO...	16,67	CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER...	25,00	MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO...	33,33	COMPETENCIA / ORGANIZACIONES...	41,67	PRODUCTO O SERVICIO	75,00	PRECIO O TARIFA	33,33
Variable	Resultado																				
ENTORNO GLOBAL META	33,33																				
ENTORNO PAIS (MACRO)...	8,33																				
ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL...	16,67																				
ENTORNO CERCANO O PROXIMO...	16,67																				
CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER...	25,00																				
MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO...	33,33																				
COMPETENCIA / ORGANIZACIONES...	41,67																				
PRODUCTO O SERVICIO	75,00																				
PRECIO O TARIFA	33,33																				
<p>Direccionamiento Estratégico</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN</td> <td>11,11</td> </tr> <tr> <td>SISTEMA DE FINALIDADES (Misión,...</td> <td>20,83</td> </tr> <tr> <td>VALORES CORPORATIVOS</td> <td>47,22</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIAS</td> <td>11,11</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Resultado	PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	11,11	SISTEMA DE FINALIDADES (Misión,...	20,83	VALORES CORPORATIVOS	47,22	ESTRATEGIAS	11,11										
Variable	Resultado																				
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	11,11																				
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión,...	20,83																				
VALORES CORPORATIVOS	47,22																				
ESTRATEGIAS	11,11																				
<p>Cultura Organizacional</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LIDERAZGO</td> <td>31,25</td> </tr> <tr> <td>PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO</td> <td>44,44</td> </tr> <tr> <td>DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO</td> <td>38,89</td> </tr> <tr> <td>CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA...</td> <td>58,33</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Resultado	LIDERAZGO	31,25	PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	44,44	DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	38,89	CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA...	58,33										
Variable	Resultado																				
LIDERAZGO	31,25																				
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	44,44																				
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	38,89																				
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA...	58,33																				

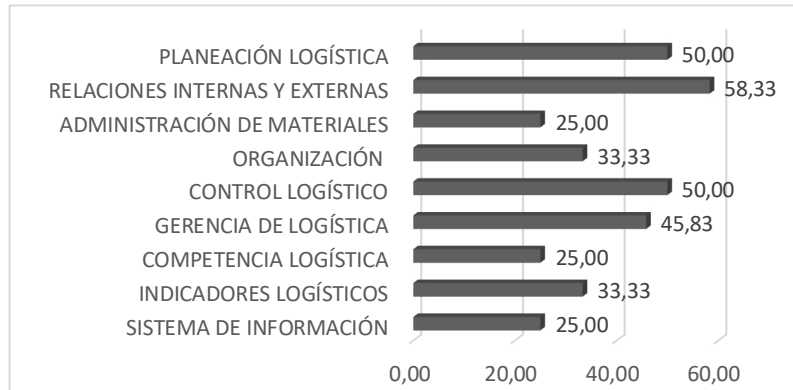
<p>Estructura Organizacional</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Metric</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PROCESOS PARA...</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>MANUALES Y...</td> <td>29,17</td> </tr> <tr> <td>CONTROL SOBRE...</td> <td>20,83</td> </tr> <tr> <td>COMPETENCIAS...</td> <td>58,33</td> </tr> <tr> <td>EVOLUCIÓN DE LA...</td> <td>41,67</td> </tr> <tr> <td>COHESIÓN DE LA...</td> <td>44,44</td> </tr> </tbody> </table>	Metric	Value	PROCESOS PARA...	30,00	MANUALES Y...	29,17	CONTROL SOBRE...	20,83	COMPETENCIAS...	58,33	EVOLUCIÓN DE LA...	41,67	COHESIÓN DE LA...	44,44																
Metric	Value																														
PROCESOS PARA...	30,00																														
MANUALES Y...	29,17																														
CONTROL SOBRE...	20,83																														
COMPETENCIAS...	58,33																														
EVOLUCIÓN DE LA...	41,67																														
COHESIÓN DE LA...	44,44																														
<p>Gestión Humana</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Metric</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE...</td> <td>20,83</td> </tr> <tr> <td>IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO...</td> <td>20,83</td> </tr> <tr> <td>RECLUTAMIENTO</td> <td>30,56</td> </tr> <tr> <td>SELECCIÓN</td> <td>88,89</td> </tr> <tr> <td>CONTRATACIÓN</td> <td>72,22</td> </tr> <tr> <td>INDUCCIÓN</td> <td>58,33</td> </tr> <tr> <td>CAPACITACIÓN</td> <td>43,75</td> </tr> <tr> <td>ENTRENAMIENTO</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>PROMOCIÓN</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>EVALUACIÓN DE DESARROLLO</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>COMPENSACIÓN</td> <td>45,83</td> </tr> <tr> <td>BIENESTAR SOCIAL</td> <td>66,67</td> </tr> <tr> <td>MANEJO LABORAL</td> <td>75,00</td> </tr> <tr> <td>SALUD OCUPACIONAL</td> <td>69,44</td> </tr> </tbody> </table>	Metric	Value	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE...	20,83	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO...	20,83	RECLUTAMIENTO	30,56	SELECCIÓN	88,89	CONTRATACIÓN	72,22	INDUCCIÓN	58,33	CAPACITACIÓN	43,75	ENTRENAMIENTO	25,00	PROMOCIÓN	25,00	EVALUACIÓN DE DESARROLLO	25,00	COMPENSACIÓN	45,83	BIENESTAR SOCIAL	66,67	MANEJO LABORAL	75,00	SALUD OCUPACIONAL	69,44
Metric	Value																														
ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE...	20,83																														
IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO...	20,83																														
RECLUTAMIENTO	30,56																														
SELECCIÓN	88,89																														
CONTRATACIÓN	72,22																														
INDUCCIÓN	58,33																														
CAPACITACIÓN	43,75																														
ENTRENAMIENTO	25,00																														
PROMOCIÓN	25,00																														
EVALUACIÓN DE DESARROLLO	25,00																														
COMPENSACIÓN	45,83																														
BIENESTAR SOCIAL	66,67																														
MANEJO LABORAL	75,00																														
SALUD OCUPACIONAL	69,44																														
<p>Gestión de Mercadeo</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Metric</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ORIENTACIÓN DE LA...</td> <td>58,33</td> </tr> <tr> <td>PLANEACIÓN Y CONTROL DEL...</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>COMPORTAMIENTO DEL ACTOR...</td> <td>55,56</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIA DE PRODUCTO O...</td> <td>66,67</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS</td> <td>52,78</td> </tr> <tr> <td>ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE...</td> <td>66,67</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIAS DE VENTAS</td> <td>33,33</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</td> <td>23,81</td> </tr> <tr> <td>SERVICIO AL ACTOR SOCIAL,...</td> <td>62,50</td> </tr> </tbody> </table>	Metric	Value	ORIENTACIÓN DE LA...	58,33	PLANEACIÓN Y CONTROL DEL...	25,00	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	50,00	COMPORTAMIENTO DEL ACTOR...	55,56	ESTRATEGIA DE PRODUCTO O...	66,67	ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	52,78	ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE...	66,67	ESTRATEGIAS DE VENTAS	33,33	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	23,81	SERVICIO AL ACTOR SOCIAL,...	62,50								
Metric	Value																														
ORIENTACIÓN DE LA...	58,33																														
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL...	25,00																														
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	50,00																														
COMPORTAMIENTO DEL ACTOR...	55,56																														
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O...	66,67																														
ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	52,78																														
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE...	66,67																														
ESTRATEGIAS DE VENTAS	33,33																														
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	23,81																														
SERVICIO AL ACTOR SOCIAL,...	62,50																														

<p>Gestión de Producción</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DESEMPEÑO Y RESULTADO</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>EL SISTEMA DE OPERACIONES</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>CONTROL DE PROCESOS</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>CONTROL DE OPERACIONES</td> <td>58,33</td> </tr> <tr> <td>PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O...</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES</td> <td>66,67</td> </tr> <tr> <td>GESTIÓN DE CALIDAD</td> <td>41,67</td> </tr> <tr> <td>PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE...</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O...</td> <td>75,00</td> </tr> <tr> <td>PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES...</td> <td>41,67</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Puntuación	DESEMPEÑO Y RESULTADO	50,00	CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	50,00	EL SISTEMA DE OPERACIONES	50,00	CONTROL DE PROCESOS	50,00	CONTROL DE OPERACIONES	58,33	PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O...	50,00	PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	66,67	GESTIÓN DE CALIDAD	41,67	PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	50,00	RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE...	50,00	PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O...	75,00	PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES...	41,67
Categoría	Puntuación																										
DESEMPEÑO Y RESULTADO	50,00																										
CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	50,00																										
EL SISTEMA DE OPERACIONES	50,00																										
CONTROL DE PROCESOS	50,00																										
CONTROL DE OPERACIONES	58,33																										
PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O...	50,00																										
PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	66,67																										
GESTIÓN DE CALIDAD	41,67																										
PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	50,00																										
RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE...	50,00																										
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O...	75,00																										
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES...	41,67																										
<p>Gestión Financiera</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INVERSIÓN</td> <td>33,33</td> </tr> <tr> <td>FINANCIACIÓN</td> <td>51,67</td> </tr> <tr> <td>RENTABILIDAD</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>INFORMACIÓN</td> <td>44,05</td> </tr> <tr> <td>INSTRUMENTOS</td> <td>50,00</td> </tr> <tr> <td>PROCESOS</td> <td>38,10</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Puntuación	INVERSIÓN	33,33	FINANCIACIÓN	51,67	RENTABILIDAD	50,00	INFORMACIÓN	44,05	INSTRUMENTOS	50,00	PROCESOS	38,10												
Categoría	Puntuación																										
INVERSIÓN	33,33																										
FINANCIACIÓN	51,67																										
RENTABILIDAD	50,00																										
INFORMACIÓN	44,05																										
INSTRUMENTOS	50,00																										
PROCESOS	38,10																										
<p>Exportaciones</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS</td> <td>16,67</td> </tr> <tr> <td>TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR</td> <td>8,33</td> </tr> <tr> <td>ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA...</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO</td> <td>25,00</td> </tr> <tr> <td>FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL</td> <td>37,50</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Puntuación	PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS	16,67	TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR	8,33	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR	25,00	CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA...	25,00	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	25,00	FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	37,50												
Categoría	Puntuación																										
PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS	16,67																										
TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR	8,33																										
ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR	25,00																										
CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA...	25,00																										
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	25,00																										
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	37,50																										

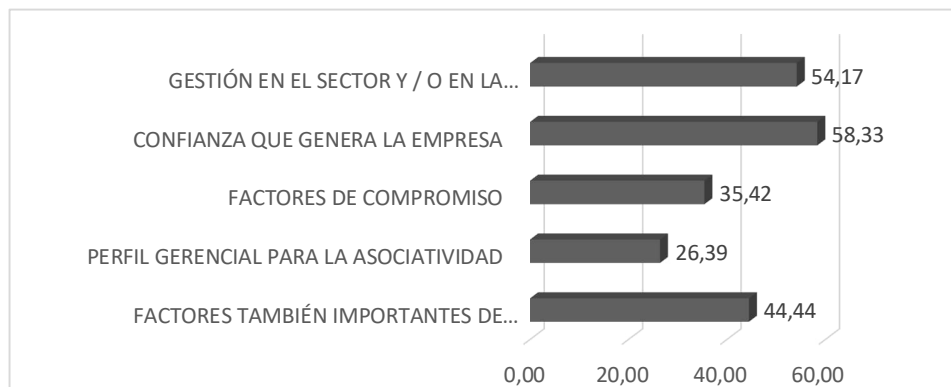
Importaciones



Logística



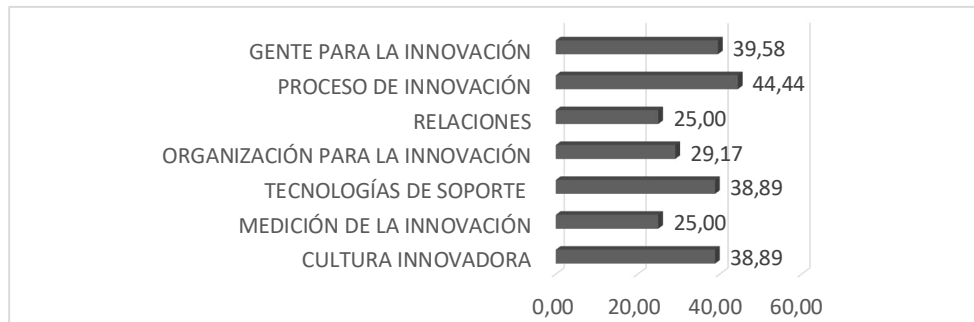
Asociatividad



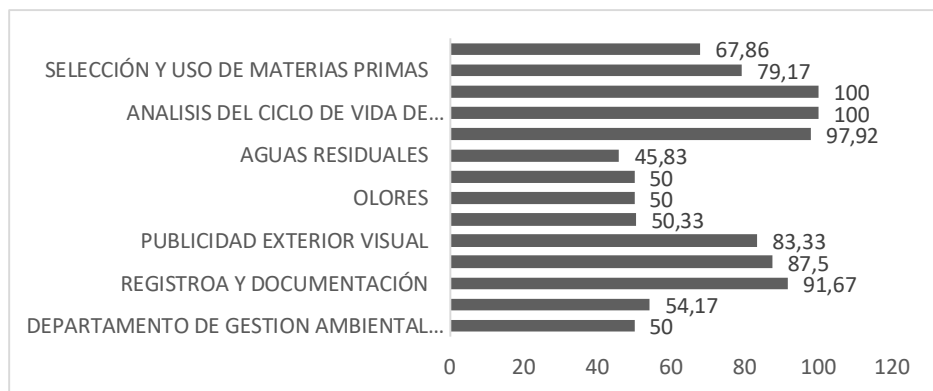
Comunicación e Información




Innovación y Conocimiento



Gestión Ambiental




Anexo 2: Arquetipo cliente foco Asoingeniería SAS


ASOINGENIERIA	
Nombre: Natalia Jaramillo	Perfil: Gerente de Operaciones
	Objetivos y prioridades de la organización: <ul style="list-style-type: none">-Reducir los costos de operación-Crecer profesionalmente dentro de la empresa-Es el encargado de velar por la continuidad de la producción
	Rol en proceso de compra: <ul style="list-style-type: none">-Recomendar a compras los equipos adecuados para la planta-Tener los mejores equipos para asegurar el funcionamiento de la planta
	Miedos y desafíos: <ul style="list-style-type: none">-Desarrollar estrategias en pro de maximizar la rentabilidad del campo y reducir los costos de operación-Seguimiento y establecimiento de programas de mantenimiento de las instalaciones y equipos-Optimizar los recursos técnicos y profesionales para la ejecución de proyecto
	Datos Demográficos: <ul style="list-style-type: none">-Femenino-45 años-Colombiano-CasadaIngeniera Electrónico
Perfil Profesional: <ul style="list-style-type: none">-Operaciones-Reporta a la gerencia de la empresa-Busca asenso en la empresa	Características claves: <ul style="list-style-type: none">-Influencia en la organización: 60%-Disponibilidad: 90%-Cumplimiento del presupuesto: 80%
Canales de su preferencia: <ul style="list-style-type: none">-Mail, Celular, Whatsapp	<ul style="list-style-type: none">-Producción de flores – B2B-Empresa de más de 200empleados y facturación superior a 10 Millones de Euros.-Sus clientes son distribuidores de flores para exportación-Su línea de acción es exportación de flores.-Su modelo de negocio es el de ventas externas principalmente

Arquetipo vendedor de distribuidor

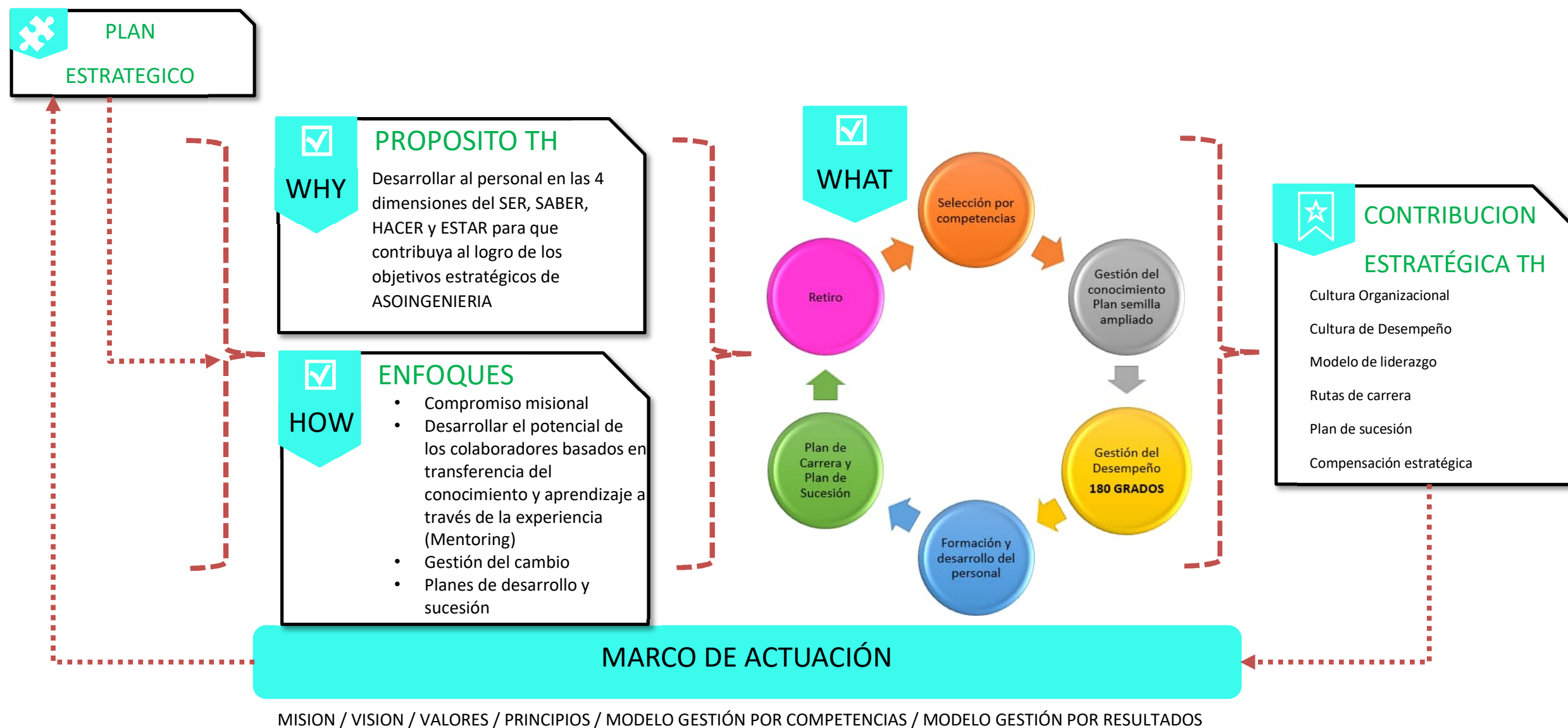
ASOINGENIERIA

Nombre: Rigoberto Meneses		Perfil: Director
	Objetivos y prioridades de la organización: <ul style="list-style-type: none">-Incremento de la rentabilidad de todas las líneas de producto comercializadas.-Incremento de las ventas y participación de mercado del canal-Mejorar el flujo de caja de su empresa-Generar valor para los accionistas	
	Rol en proceso de compra: <ul style="list-style-type: none">-Gestionar integralmente su negocio-Definir los proveedores estratégicos para establecer alianzas-Aprobar las políticas de abastecimiento y ventas	
	Miedos y desafíos: <ul style="list-style-type: none">-Ampliar sus líneas de comercialización con técnicas más innovadoras y con menor competencia-Proteger su flujo de caja-Expansión territorial de su negocio	
	Datos Demográficos: <ul style="list-style-type: none">-Masculino-60 años-Colombiano-Casado-Administrador de Empresas	
Perfil Profesional: <ul style="list-style-type: none">-Director general-Reporta a la junta directiva-La mayor parte de su vida profesional la ha desarrollado en su empresa familiar	Características claves: <ul style="list-style-type: none">-Influencia en la organización: 80%-Disponibilidad: 65%-Cumplimiento del presupuesto: 100%	<ul style="list-style-type: none">-Fabricante de bombas – negocio B2B.-Empresa de más de 200 empleados y facturación superior a 10 Millones de Euros.-Sus clientes son ingenieros de mantenimiento y proyectos-Su línea de acción es la industria y la infraestructura.-Su modelo de negocio es el de ventas externas principalmente-Ubicado en las principales ciudades de Colombia-Su modelo de negocio es comercialización en punto de venta o con ventas externas
Canales de su preferencia: <ul style="list-style-type: none">-Mail, Celular, Whatsapp		

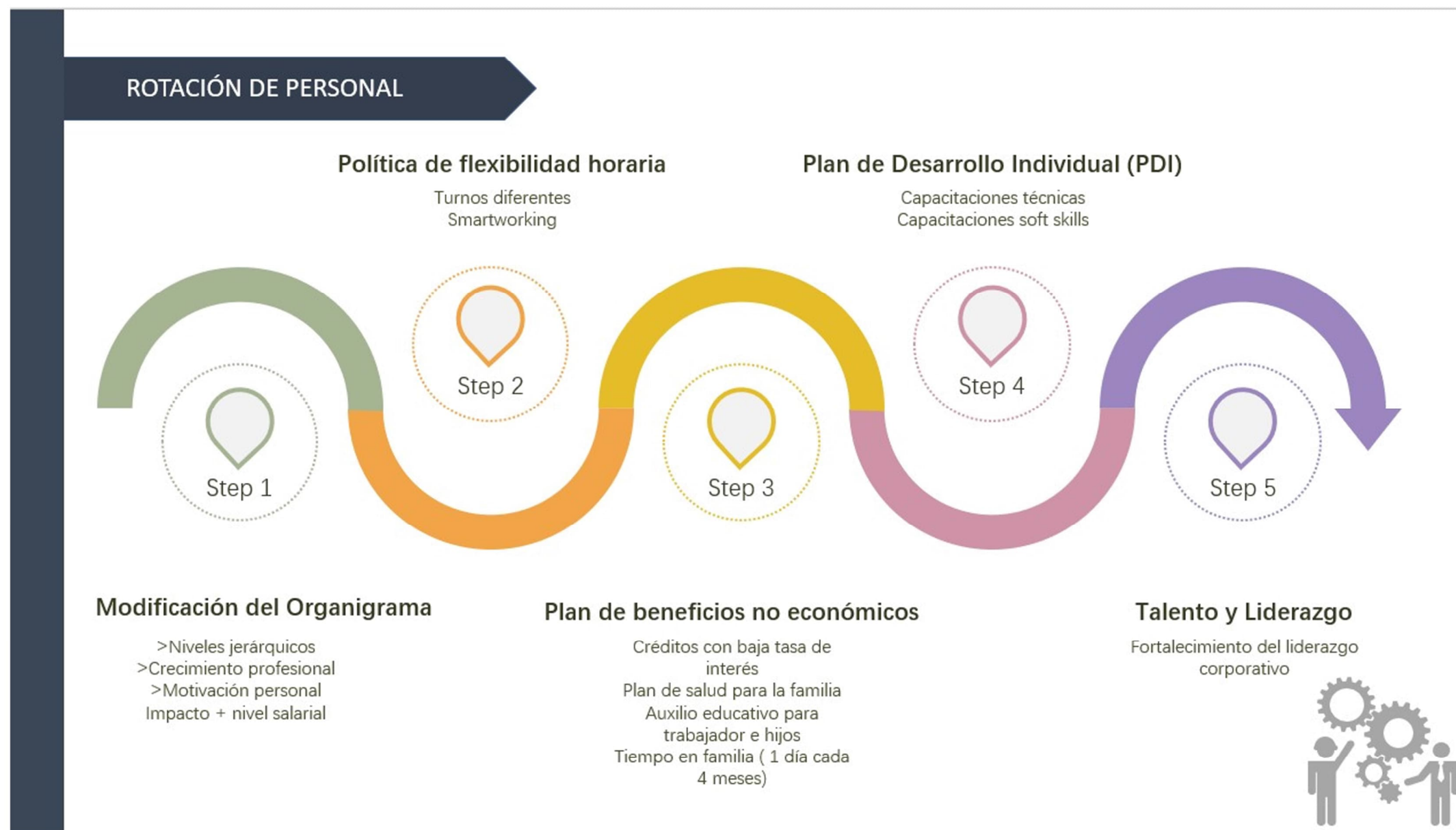
Arquetipo gerente de ventas distribuidor

ASOINGENIERIA	
Nombre: Edgar Mogollón	Perfil: Ventas
	Objetivos y prioridades de la organización: <ul style="list-style-type: none">-Cumplir su cuota mensual de ventas-Incrementar la satisfacción de sus clientes asignados-Crecer profesionalmente dentro de la empresa
	Rol en proceso de compra: <ul style="list-style-type: none">-Recomendar al cliente final posibles soluciones para sus necesidades-Atraer y desarrollar nuevos clientes-Gestionar la relación con sus clientes finales
	Miedos y desafíos: <ul style="list-style-type: none">-Poder acceder a nuevos clientes-Conflictos internos para que la organización trabaje en función de sus clientes-Tener un mal mes de ventas-Enfrentar a los clientes que tiene mayor conocimiento-Competencia.
	Características claves: <ul style="list-style-type: none">-Influencia en la organización: 80%-Disponibilidad: 90%-Cumplimiento del presupuesto: 90%
Datos Demográficos: <ul style="list-style-type: none">-Masculino-55 años-Colombiano-CasadoIngeniero Electrónico	
Perfil Profesional: <ul style="list-style-type: none">-Asesor comercial-Reporta a la gerencia de la empresa-Busca pensionarse en la empresa lleva muchos años trabajando como asesor comercial	
Canales de su preferencia : <ul style="list-style-type: none">-Mail, Celular, Whatsapp	

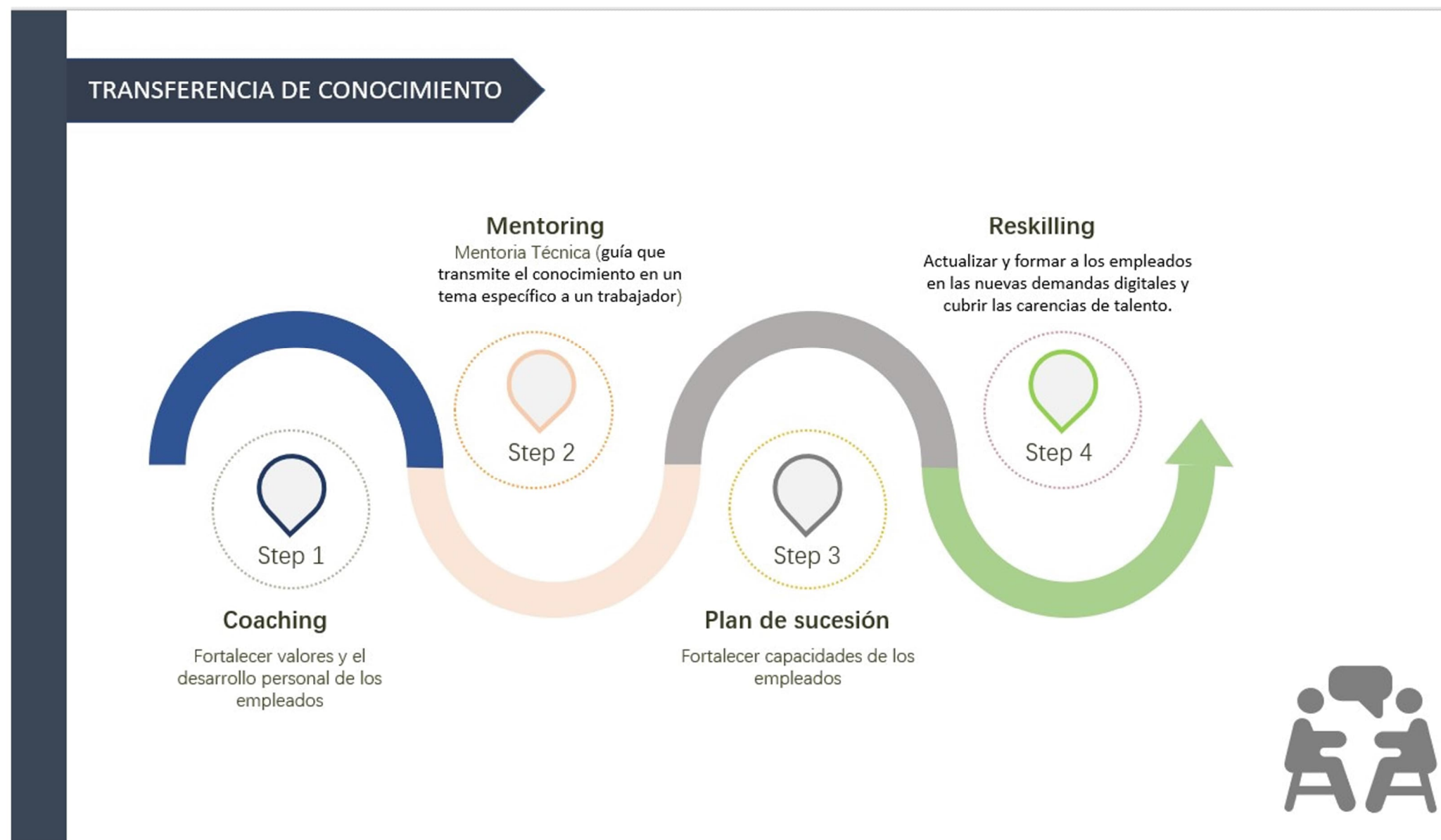
Anexo 3: Propuesta Plan estratégico Gestión por Competencias y Resultados



Anexo 4: Propuesta acciones Rotación de Personal



Anexo 5: Propuesta acciones Transferencia de Conocimiento



Plan de acción

Rotación de personal

Objetivo
Disminuir la rotación de personal y formar equipos de alto rendimiento



Indicador de Logro

% de ausentismo = incidencias de ausentismo en horas / horas fijas contratadas % Meta: <10%

Rotación de empleados = número de renuncias / número total de colaboradores Meta: <5%



Inductor de actuación

Capacitación en liderazgo
Solicitudes de beneficios mensual
Informe trimestral cumplimiento PDI
Registro solicitudes flexibilidad horaria
Informe trimestral de movilidad interna

Transferencia de conocimiento

Objetivo
Desarrollar el potencial de colaboradores basados en transferencia del conocimiento y aprendizaje a través de la experiencia .



Indicador de logro

Cumplimiento del Plan propuesto de mejora

Meta: 90% de las actividades

% empleados sucesores: número de trabajadores ubicados / Número de trabajadores identificados Meta: 80%



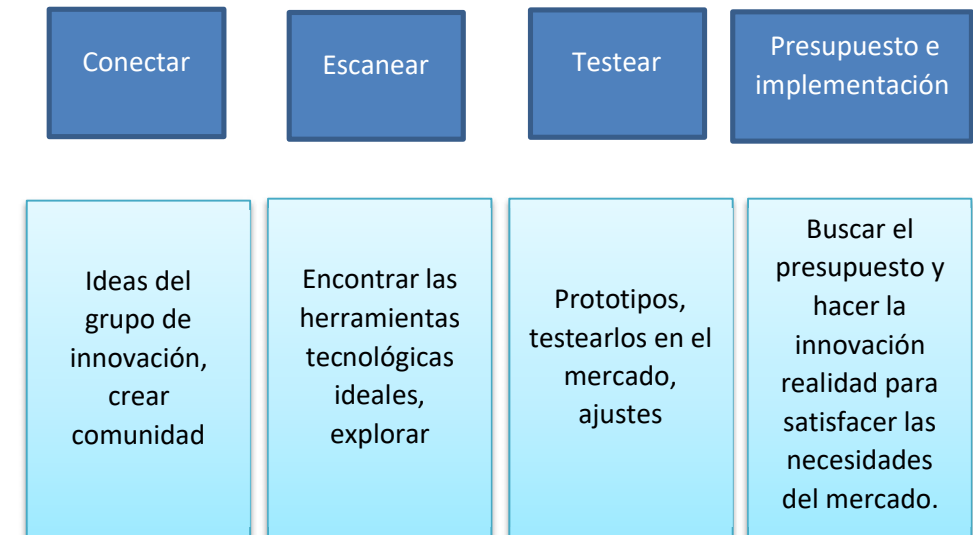
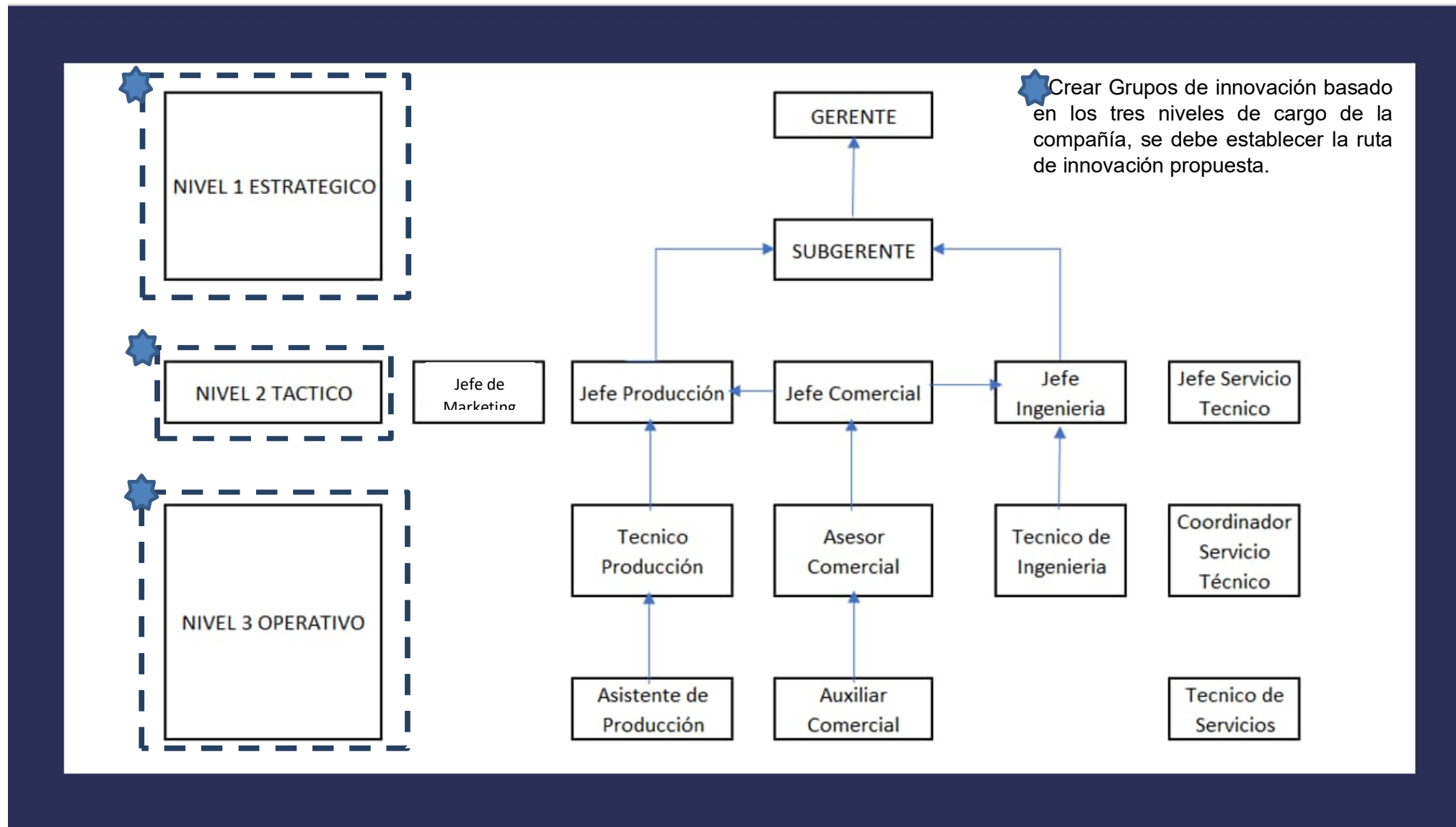
Inductor de actuación

-Evaluación mensual (Instrumentos Coach)
-Informe mensual actividades Mentoring
-Registro de capacitaciones
-Feedback mensual

Anexo 7: Niveles de cargos Propuestos - Para el modelo de gestión por competencias



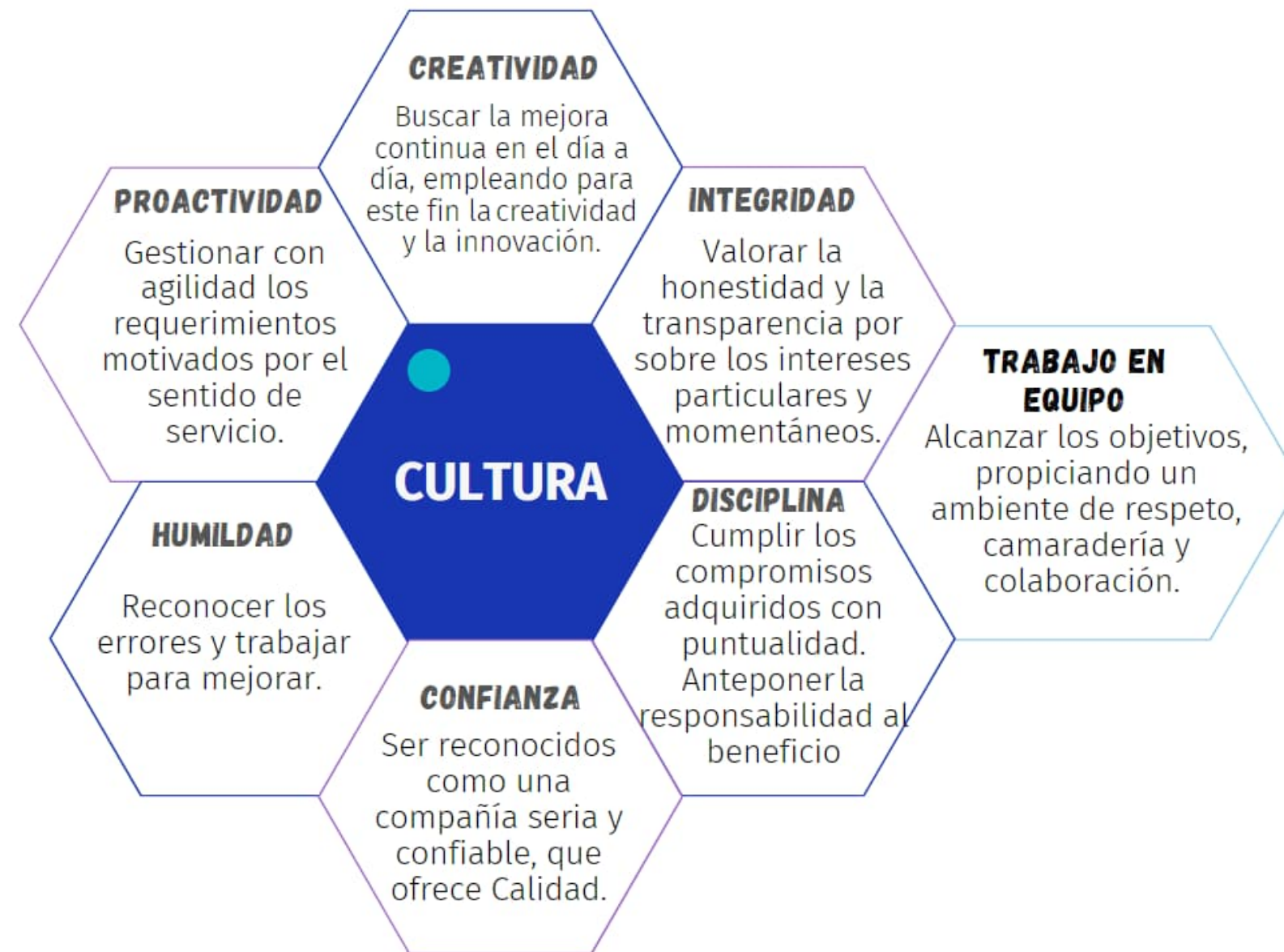
Anexo 8: Estructura Organizacional - Ruta de carrera PROPUESTA Ruta de Innovación



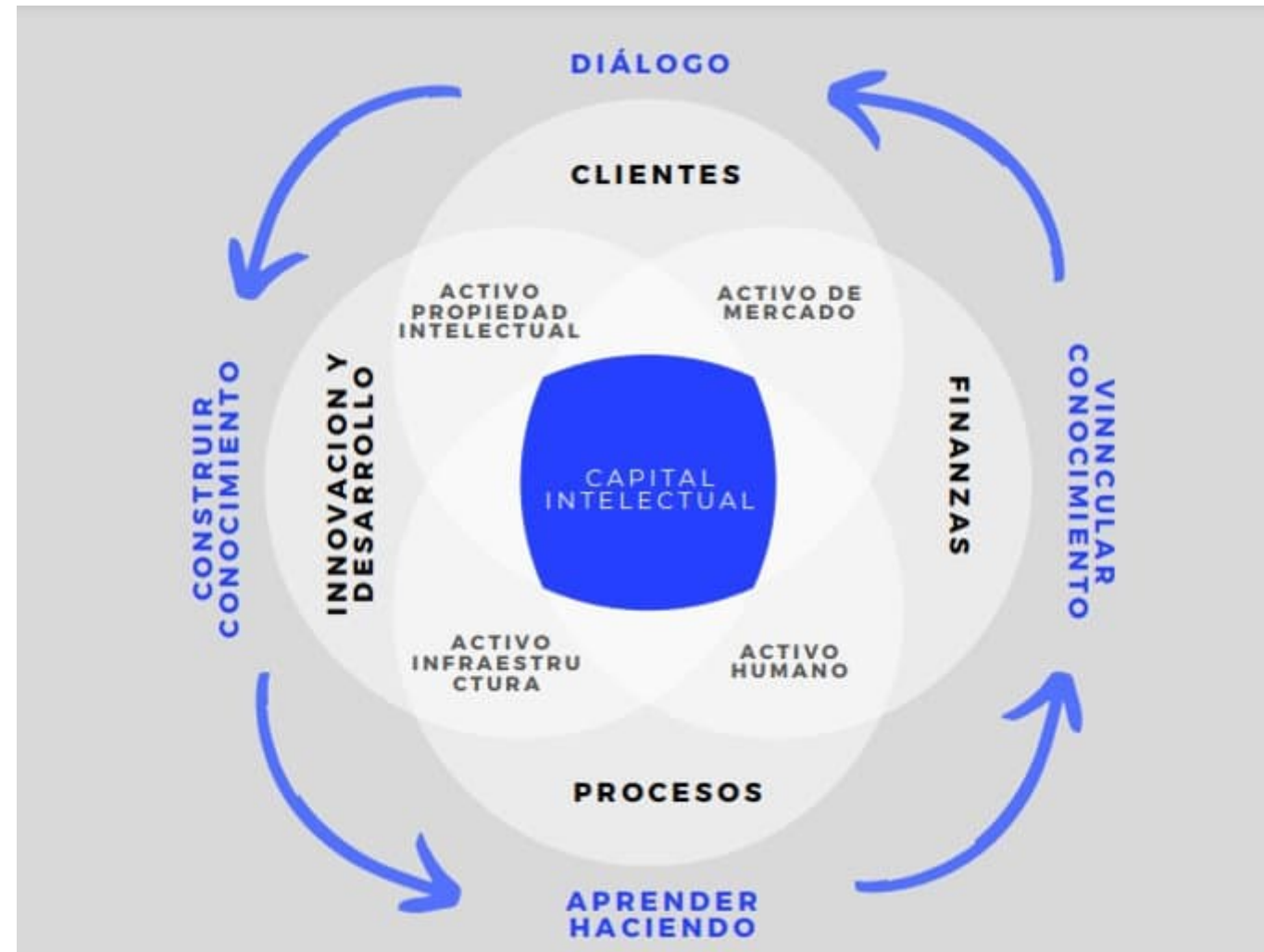
Anexo 9: Ruta de Innovación



Anexo 10: Propuesta Declaración Cultura Organizacional



Anexo 11: Propuesta Modelo de gestión de Conocimiento para Asoingeniería



•The Technology Broker: Personas y conocimiento, crear valor por medio del K Intelectual.

•Navigator de Skandia: Enfoque Humano y enfoque en la estrategia.

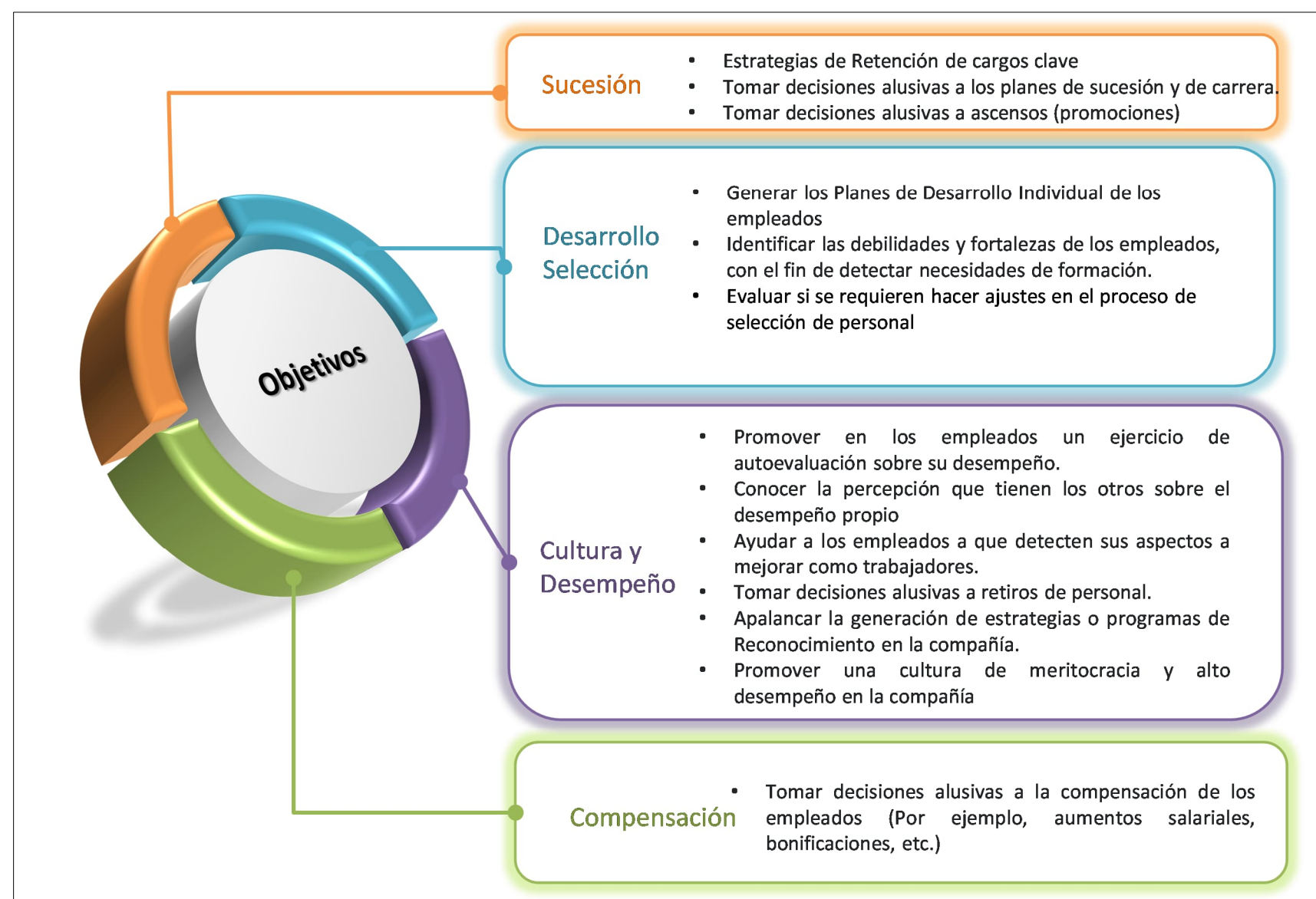
•Canadian Imperial Bank: Aprendizaje como resultado de la creación de K de conocimiento.

Anexo 12: Modelo de Gestión por Competencias / Resultados



Con la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias y resultados se busca mejorar el desempeño de los colaboradores y apalancar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de ASOINGENIERIA.

Para hacer frente a los retos de ASOINGENIERIA se definieron objetivos y oportunidades que se buscan alcanzar con la aplicación de Evaluación de Desempeño



Anexo 13: Propuesta Formato de evaluación por competencias



Formato de Evaluación

Nombre	Steven Ramirez
Posición	JEFE DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL
Jefatura Funcional	Abdón Blanco
Área	Ventas

Competencias y Responsabilidades

Describir las principales áreas de responsabilidad del colaborador, incluyendo las principales competencias necesarias para desempeñar el rol.

Administrar, dirigir y controlar el departamento comercial en las diferentes divisiones de la empresa

Objetivos y Expectativas

Incluir objetivos definidos en la Planeación del Desempeño, los que deben estar vinculados a los objetivos generales de la empresa, estos deben ser claros, ambiciosos y realistas.

Objetivos QUÉ

Objetivo	Tipo de Indicador	Nombre del Indicador	Cálculo del indicador	Meta 2021	Frecuencia de Medición	Peso
Establecer contactos comerciales en los diferentes sectores diseñando estrategias de negocio que permita llegar de manera adecuada al mercado.	GESTIÓN	Market Share	(# Clientes nuevos / # clientes potenciales) * 100	70%	Mensual	50%
Elaboración de estrategias para el recaudo de cartera.	RESULTADO	Recaudo de cartera	(\$ Saldo cartera * 360 días) / \$ Ventas	<=30 días	Bimensual	50%

Objetivos CÓMO

Aquí es muy importante evaluar las competencias soft de las personas enfocados en los valores y competencias de ASOINGENIERÍA

- Comportamientos:** Respeto; Integridad; Orientación al resultado; Ejecución.
- Liderazgo:** Audacia, decisión y valentía; Motivación; Compromiso.
- Orientación hacia las personas:** Empoderamiento y confianza; Honestidad; Apertura y colaboración.
- Innovación:** Experiencia del cliente, nuevos modelos de negocio, reducción de costos, agilidad, flexibilidad.

Competencia	Descripción	Autoevaluación	Evaluación jefatura	Comentarios
Orientación al resultado	Se preocupa por los objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocio en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas.			
Liderazgo	Transmite la visión del negocio, desarrolla la cooperación y el trabajo en equipo, llevando al grupo de trabajo a la consecución de resultados, actuando como modelo a seguir.			

Comentarios

Logro de objetivos - Autoevaluación (Colaborador)

Calificaciones Totales

Marque con una X

QUÉ	1	2	3	4	5

Marque con una X

CÓMO	1	2	3	4	5

Calificación Total del Desempeño (suma de calificaciones QUÉ + CÓMO)

Marque con una X

TPR	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comite evaluador (pares) con la Jefatura sobre los resultados del Colaborador

QUÉ	
CÓMO	

Porcentaje de Desempeño Individual

Escoja el porcentaje de la lista, alineado con la Calificación Total de Desempeño (ver referencia a la derecha)

IPP	No Alcanzado	Parcialmente Alcanzado	Alcanzado	Parcialmente Excedido	Consistentemente Excedido
	10%	80%	100%	130%	200%

Evaluación de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (EHS)

Por favor marque en el campo respectivo con una "X"

	No cumple los requerimientos	Cumple los requerimientos
PARTICIPACION SISTEMA DE GESTION EHS Cumple con las funciones y responsabilidad asignadas en EHS con el fin de prevenir incidentes, enfermedades de origen laboral, daños en las instalaciones o equipos e impactos negativos en el medio ambiente.		
TOMA DE CONCIENCIA SISTEMA DE GESTION EHS Desarrolla su trabajo en forma segura contribuyendo en la prevención de incidentes, efectos negativos al medio ambiente y/o daños a la propiedad. (observaciones de comportamiento)		

Firma Colaborador

Nombre:

Fecha:

Firma Jefatura

Nombre:

Fecha:

Fecha y firma de RH

IPP (%) La suma del QUÉ y el CÓMO es la Calificación Total del Desempeño (TPR*)

QUÉ 1 2 3 4 5



CÓMO 1 2 3 4 5



TPR* 2 3 4 5 6 7 8 9 10

0	40	70	90	100	110	120	140	170
10	50	80	90	100	110	120	130	150
20	60	80	90	100	110	120	130	160
30	60	80	90	100	110	120	130	200

No alcanzado	Parcialmente Alcanzado	Alcanzado	Parcialmente Excedido	Consistentemente Excedido
--------------	------------------------	-----------	-----------------------	---------------------------

* Total Performance Rating

Comentarios sobre el cumplimiento del Sistema de Gestión

Anexo 14: Medición evaluación de desempeño

CAMPO DE ACCIÓN	NO ALCANZADO 0%, 10%, 20%, 30%, 40%	PARCIALMENTE ALCANZADO 50%, 60%, 70%, 80%	ALCANZADO 90%, 100%, 110%	PARCIALMENTE EXCEDIDO 140%, 150%, 160%	CONSISTENTEMENTE EXCEDIDO 170%, 180%, 190%, 200%
CAPACITACION	<ol style="list-style-type: none"> Definir un plan de mejora a 1 año - plan de capacitación técnica por medio de E-Learning o el plan semilla. Sesiones de retroalimentación con la persona cada 3 meses. Seguimiento de talento humano. 	<ol style="list-style-type: none"> La persona demuestra capacidad sin embargo se debe reforzar en un plan de capacitación técnica Sesiones de retroalimentación con la persona cada 3 meses. 	Como es una persona que alcanza los objetivos tiene los conocimientos, formación y experiencia para el cargo.	<ol style="list-style-type: none"> Desempeño alto tiene los conocimientos, formación y experiencia para el cargo. Evaluar un apoyo económico en universidades para dar una paso en la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> Desempeño alto tiene los conocimientos, formación y experiencia para el cargo. Evaluar un apoyo económico en universidades para dar una paso en la compañía.
FORMACION Y DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> Plan de formación en los valores de Asoingeniería. Sesiones de retroalimentación con la persona cada 3 meses Seguimiento de talento humano 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de formación en los valores de Asoingeniería. Sesiones de retroalimentación con la persona cada 3 meses. 	De acuerdo con los niveles establecidos, Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3, se define un plan de Desarrollo a 3 años en diferentes competencias soft skills con el fin de un crecimiento en la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> Personas de alto potencial. De acuerdo con los niveles establecidos Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3 formación inmediata en liderazgo y manejo de equipos. Reconocer cuales son sus fortalezas para enfocarse en ellas y así lograr un plan de Carrera en la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> Personas de alto potencial. De acuerdo con los niveles establecidos Nivel 1, Nivel 2 y Nivel 3 formación inmediata en liderazgo y manejo de equipos. Reconocer cuales son sus fortalezas para enfocarse en ellas y así lograr un plan de Carrera en la compañía.
COMPENSACIÓN	0% de Bonificación	0.5 Salarios de Bonificación	2 salarios de Bonificación	2.5 salarios de Bonificación	3 salarios de Bonificación
RECONOCIMIENTO	No son seleccionables para ascensos.	<ol style="list-style-type: none"> No son seleccionables para ascensos. Retroalimentación de sus fortalezas para centrarse en ellas. 	Reconocimiento por su cumplimiento de objetivos.	Reconocimiento por su cumplimiento de objetivos ante el grupo posibilidad de Ascenso	Reconocimiento por su cumplimiento de objetivos ante el grupo posibilidad de Ascenso
SELECCIÓN	Talento humano evaluar reemplazo del colaborador basado en las competencias.	-----	Guiar el plan de desarrollo	Plan de ascenso y plan de sucesión	Plan de ascenso y plan de sucesión

Anexo 15: Propuesta Formato plan de marketing

Mix	No.	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	META	Bdg Mio COP	Resp.	PLAZO	Cumplimiento
1. Producto									
2. Precio									
3. Canales									
4. Promoción									

Resumen de Inversiones

Rubro	Bgt	Unidad medida	Observaciones
1. Total, inversiones asociadas con Portafolio de Productos			
2. Total, Inversiones asociadas con Canales		LC	
3. Total, Inversiones asociadas con Publicidad y Promoción			
VALOR TOTAL DE INVERSIONES		LC	
PORCENTAJE DE INVERSIONES DE MARKETING SOBRE LA FACTURACION		LC	
PORCENTAJE DE INVERSIONES DE MARKETING SOBRE LOS GASTOS		%	
Total, Ventas		LC	
Total, Gastos de marketing		LC	

Plan de Contingencia

Hechos portadores del futuro	Efectos en la industria	Implicaciones para ASO	Punto crítico de tolerancia	Medidas sobre el punto crítico	Medidas por debajo del punto crítico
				1. Aceleración de nuestras estrategias de servicio 2. Búsqueda de Free-lance locales o partners para garantizar presencia	1. Incremento de precios 2. Implementación de estrategia de reducción de gastos en lo concerniente a gastos de representación, adquisición de activos

Anexo 16: Propuesta Estrategia y Plan de comunicación

ESTRATEGÍA DE COMUNICACIÓN

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGÍA

- Dar a conocer el producto entre el público objetivo
- Fidelización de Clientes
- Incremento de la cuota de mercado
- Mejorar el retorno de la inversión
- Incrementar beneficios para Siemens
- Captar nuevos Clientes
- Aumentar las ventas
- Excelencia en la fuerza de ventas

A QUIEN VA DIRIGIDO?

- Product Managers
- Solution Partners
- Cliente Final

PLANIFICACIÓN DE CONTENIDOS

- Depende de Objetivos específicos y necesidades del negocio
- Debe existir una coordinación del mensaje alineando el Plan de Comunicaciones con el Plan de Marketing.
- Benchmarking de la competencia.

CREACIÓN DEL CONTENIDO

- Evento estratégico
- Eventos técnicos
- Webinars
- E- mailing
- Brochures

COMUNICACIÓN DEL CONTENIDO

- Eventos de comunicación y ventas
- Campañas
- Bingos, Desayunos
- E-mail y página WEB

EVALUACIÓN DEL CONTENIDO

- Contenido Digital: Medición a través de la herramienta visualizaciones, interacciones, encuestas de medición.
- Eventos: Asistencia, aumento en ventas, preguntas, contacto con unidad de marketing.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

FACE TO FACE

Eventos temáticos dirigidos a Distribuidores

FACEBOOK

De uso estrictamente académico, publicación de eventos e información de interes.

SEMINARIOS

Capacitación dirigida a técnicos y manipulador final de la solución

YOUTUBE

Uso limitado bajo autorización de Gerencia, publicación de productos y beneficios de los mismos.

TELEFÓNICO

Acercamiento a Clientes Target de la compañía registrada en base de datos.

MEDIOS

WEBINARS

Eventos técnicos y de tipo académico dirigido a potenciales clientes.

VISITAS

Acercamiento a nuevos Clientes búsqueda de visitas para presnetación de producto.

PÁGINA WEB

Información completa y detallada de Asoingeniería, publicación de eventos, brochure de productos, información de contacto

WHATSAPP

Nueva estrategia de acercamiento a clientes por medio de piezas para el estado de vendedores y atención al cliente.

1 COMUNICACIÓN PERMANENTE.

- EVENTOS
- SEMINARIOS
- WEBINARS
- VISITAS
- REDES
- COMUNICACIÓN TELEFÓNICA

2 COMUNICACIÓN OCASIONAL

- CAMPAÑAS ESPECIFICAS DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO
- ESTRATEGÍAS DE ACUERDO A BENCHMARKING DE LA COMPETENCIA
- FORTALECIMIENTO DE RELACIONES