



**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
HELICENTRO S.A.S.**

Mónica Sofia Farfán González

Sonia Pilar Frayle Arismendy

Jenny Paola Socha González

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Bogotá D.C., Colombia

28 de octubre de 2022

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA
HELICENTRO S.A.S.**

**Mónica Sofia Farfán González
Sonia Pilar Frayle Arismendy
Jenny Paola Socha González**

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

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Director:

Omar Alonso Patiño Castro

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Bogotá D.C., Colombia

28 de octubre de 2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., día/mes/año

Dedicatoria,

A mi madre por enseñarme a ser una mujer segura, decidida y capaz de lograrlo todo, espero que en el cielo se sienta muy orgullosa de mí; a mi padre por su ejemplo de responsabilidad y perseverancia; a mi hermana porque su existencia representa compañía y retos para aprender en esta vida juntas; a mi esposo por su amor, apoyo y comprensión, por ser mi amigo incondicional y decidir siempre enfrentarlo todo conmigo. A Moni y Soni mi equipo, por ser luz en medio de mi oscuridad, por su compañía, calidez y sonrisas que trajeron paz en medio del dolor de las despedidas inesperadas.

Jenny Socha

“Nunca consideres el estudio como una obligación sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.

Albert Einstein

Agradecimientos

Este trabajo debe mucho a los docentes y pares de la Universidad EAN, en especial hacemos un reconocimiento al director de tesis Omar Alonso Patiño Castro, quien con su liderazgo y experiencia nos guió y asesoró en este proceso.

De igual manera, resaltamos la colaboración de la organización Helicentro S.A.S. y su personal, quienes nos permitieron acceder a los recursos e información clave para la realización de este proyecto.

Finalmente, agradecemos el apoyo de familiares y amigos, quienes nos acompañaron e impulsaron para seguir estudiando, así como nos animaron y ayudaron para alcanzar este gran logro.

Resumen

Este proyecto se desarrolla en el marco del análisis y la gestión estratégica de las organizaciones, en especial de una empresa tradicional colombiana que se sitúa en un sector especializado como es el sector aeronáutico. El objetivo de la presente investigación es formular un plan de mejoramiento para la empresa Helicentro S.A.S. que permita mejorar el desempeño de la organización.

La metodología para el desarrollo de la propuesta se sustenta en la revisión teórica del direccionamiento estratégico y las ventajas competitivas en las organizaciones. Así mismo, se realiza el diagnóstico interno y externo de la organización a través de la aplicación del instrumento de medición (encuestas) para recolectar la información, que permita identificar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mejora de la organización. Con base en el diagnóstico inicial se obtiene información clave para el desarrollo de una propuesta organizacional, acorde con la operación de la empresa y que incluya el desarrollo de estrategias y acciones de mejora que contribuyan a su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Las implicaciones prácticas de este proyecto resultan en una propuesta de plan de mejoramiento para la gestión de una empresa tradicional, alineado a su operación en el sector aeronáutico y en el cual se integran factores organizacionales y de sostenibilidad. Este trabajo servirá como recurso y guía para la toma de decisiones e implementación de estrategias dinámicas y adaptables a las necesidades propias del sector y tamaño de la organización.

Palabras clave: Estrategia, Direccionamiento Estratégico, Ventajas Competitivas, Plan de Acción y Sector Aeronáutico.

Abstract

This project is developed within the framework of the analysis and strategic management of organizations, especially a traditional Colombian company that is located in a specialized sector such as the aeronautical sector. The objective of this research is to formulate a strategic development plan for the company Helicentro S.A.S. that will improve the performance of the organization.

The methodology for the development of the proposal is based on the theoretical review of strategic management and competitive advantages in organizations. Likewise, the internal and external diagnosis of the organization is performed, through the application of the measuring instrument (surveys) to collect information, which allows identifying the main weaknesses, strengths, threats and organizational improvement opportunities. Based on the initial diagnosis, key information is obtained for the development of an organizational proposal, consistent with the operation of the company and including the development of strategies and improvement actions that contribute to its sustainability and competitiveness in the market.

The practical implications of this project result in a proposed improvement plan for the management of a traditional company, aligned with its operation in the aeronautical sector and in which organizational and sustainability factors are integrated. This work will serve as a resource and guide for decision-making and implementation of dynamic strategies and adaptable to the needs of the sector and size of the organization.

Keywords: Strategy, Strategic Direction, Competitive Advantages, Action Plan and Aeronautical Sector.

Contenido

	<u>Pág.</u>
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	X
1. INTRODUCCIÓN.....	11
2. OBJETIVOS	14
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO INSTITUCIONAL	16
4.1 PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	16
4.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	16
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
4.4 RESEÑA HISTÓRICA.....	18
4.5 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA.....	19
4.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFERTADOS	20
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
5.2 NORMATIVIDAD AERONÁUTICA	28
6. DISEÑO METODOLÓGICO	31
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	31
6.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA.....	31
6.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	33
6.4 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	33
6.5 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	34
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	35
7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR	35
7.2 ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	38
7.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	50
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
10. REFERENCIAS	64
A. ANEXO. RESULTADOS VALIDACIÓN AL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	70
B. ANEXO. FORMATO DE ENCUESTA.....	72
C. ANEXO. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	73

Lista de Figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1 <i>Organigrama de Helicentro S.A.S.</i>	17
Figura 2 <i>Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector</i>	25
Figura 3 <i>Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter de la organización Helicentro S.A.S.</i> ...	37

Lista de Tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 <i>Ficha Técnica</i>	32
Tabla 2 <i>Rango de valores y mapa de calor</i>	39
Tabla 3 <i>Cuadro resumen del promedio general de las respuestas</i>	39
Tabla 4 <i>Promedio de respuestas por áreas</i>	40
Tabla 5 <i>Promedio de respuestas por niveles jerárquicos</i>	40
Tabla 6 <i>Promedio de respuestas por tiempo de permanencia en la empresa</i>	41
Tabla 7 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	43
Tabla 8 <i>Tabla de calificación de las matrices</i>	44
Tabla 9 <i>PESTEL de la industria de mantenimiento de aeronaves</i>	44
Tabla 10 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	46
Tabla 11 <i>Matriz DOFA de Helicentro S.A.S</i>	48
Tabla 12 <i>Nivel de prioridad</i>	52
Tabla 13 <i>Plan de acción</i>	52
Tabla 14 <i>Cronograma de Actividades del Plan de Acción</i>	56
Tabla 15 <i>Recursos del Plan de Acción</i>	58
Tabla 16 <i>Cálculo de la TIR</i>	60
Tabla 17 <i>Cuadro resumen de la Inversión del Plan de acción</i>	61

1. Introducción

En un mundo globalizado, la competitividad y la innovación son factores fundamentales para el éxito de cualquier organización. En este sentido fortalecer las habilidades gerenciales y brindar las herramientas para la lectura sistemática del entorno, contribuye en las posibilidades de crecimiento, perdurabilidad en el tiempo y al mejor desempeño en las organizaciones.

La evolución de la sociedad y de la industria ha traído consigo desafíos y oportunidades para las organizaciones que cada día se enfrentan a necesidades más exigentes de los consumidores. Por lo cual, la planeación estratégica se convierte en un factor clave para estar a la vanguardia de estos cambios y poder brindar un valor diferenciador.

De acuerdo con esto, se puede precisar que para las organizaciones es fundamental conocer e identificar el entorno en el que se desenvuelven, con el fin de diseñar las estrategias que le permitan tomar decisiones adecuadas, oportunas y que a su vez optimicen cada uno de los recursos y capacidades disponibles. Así mismo, al establecer una sinergia con el entorno se podrá estar a la vanguardia y alcanzar resultados competitivos; lo cual está intrínsecamente relacionado con la productividad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Este proyecto desarrolla una propuesta de planeación estratégica para la organización Helicentro S.A.S., una empresa familiar consolidada en la industria aeronáutica colombiana, desde 1981, como el centro autorizado de soporte de *Bell Helicóptero Textron*, para prestar servicios de mantenimiento a helicópteros de la línea *Bell* y el suministro de repuestos para Colombia y Latinoamérica. Actualmente, cuenta con diferentes talleres habilitados en las especialidades de aviónica, instrumentos, sistemas eléctricos, componentes dinámicos, servicios de mantenimiento integrado, entre otros servicios especializados (Helicentro S.A.S., 2021).

El transporte aéreo es un medio que permite interconectar el comercio a nivel global tanto en el sector defensa como en el ámbito civil (Wiltshire & Jaimurzina 2017). En América Latina y Colombia, la industria aeronáutica tiene grandes oportunidades de inversión y crecimiento, en especial en términos de tráfico aéreo lo cual incide en una mayor demanda de servicios de mantenimiento y reparación de aeronaves. Según

el Marco Nacional de Cualificaciones (2017), este constante crecimiento del mercado civil junto con la importancia de la aviación para el sector defensa, se está orientando al fortalecimiento de las capacidades de los talleres de mantenimiento de aeronaves, reparación de componentes y fabricación de partes y no solo a la compra de productos y servicios del exterior. Adicionalmente, se busca una mejora en la calidad de la prestación de servicios de navegación aérea y la satisfacción de los operadores y usuarios de este medio de transporte.

Es importante resaltar que todas las empresas aeronáuticas deben obedecer y funcionar bajo los reglamentos aeronáuticos mundiales, los cuales a su vez cada país establece de acuerdo con su contexto. Sin embargo, independiente del país los estándares exigidos siguen los mismos requerimientos en cualquier parte del mundo. Lo anterior, debido a que el transporte aéreo y todo lo que deriva de él, debe tener un lenguaje universal bajo el cual se puedan efectuar las operaciones aéreas teniendo como prioridad la seguridad de los pasajeros, la tripulación y el personal en tierra.

Esta intervención empresarial aborda la línea de investigación modernización de organizaciones de la Maestría de Administración de Empresas (MBA), con el propósito de identificar oportunidades de mejora y brindar herramientas y planes de acción que permitan mejorar la competitividad y la toma de decisiones de la organización, a partir de la evaluación del entorno y de las condiciones internas, en especial en una empresa tradicional y familiar como es Helicentro S.A.S.

El entorno empresarial está dominado por las empresas familiares, pero éstas a la vez son las que presentan un mayor riesgo de desaparición. Más del 65% de las empresas del mundo son sociedades familiares. En Italia el 99% de las sociedades son empresas de familia, en los Estados Unidos lo son el 98%, en Gran Bretaña el 76%, en Brasil el 92% y en España el 71%. Sin embargo, una característica de este segmento es la no perdurabilidad. En Estados Unidos el promedio es de 24 años, el 30% sobrevive a la segunda generación, el 10% a la tercera y el 3% a la cuarta (Valencia, 2016).

En Colombia, el índice de empresas familiares también es alto, según cifras de la Superintendencia de Sociedades (2006), en el 2005 el 70% eran sociedades de familia, es decir firmas en las que más del 50% del capital pertenece a una misma familia. Las sociedades de familia representan el 30% de los activos y el 40% de los

ingresos y agrupan el 21% de utilidad neta, mientras que las empresas no familiares generaron el 79% de la utilidad neta. Si bien las empresas son en general eficientes en adelantar una buena gestión de ventas, aún les falta optimizar sus procesos operativos y administrativos para lograr una mayor utilidad para sus propietarios y accionistas; la principal causa de las crisis en las empresas familiares es: el endeudamiento con el 61,4%.

La organización Helicentro S.A.S., es una empresa familiar consolidada en el sector de mantenimiento aeronáutico del país, sin embargo, es oportuno formular un plan de mejoramiento que complemente el cumplimiento de sus estándares aeronáuticos y a su vez le brinde una herramienta de mejora empresarial para optimizar sus procesos y los recursos, acorde al tamaño y funcionamiento de la misma, con el fin de mejorar el desempeño general de la organización, para su perdurabilidad en el tiempo y su crecimiento en otros países de Latinoamérica.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Con la elaboración de un plan de mejoramiento para la empresa Helicentro S.A.S., podría tener un mejor desempeño organizacional?

En el documento se presenta el marco institucional de la organización Helicentro S.A.S. y el marco de referencia de la planeación estratégica y el sector aeronáutico; seguido por la elaboración del diagnóstico de la situación actual de la organización a través de la aplicación del instrumento de medición (encuestas), como la metodología para recolectar la información e identificar las acciones de mejora de la organización, adicionalmente, se utilizaron herramientas de planeación estratégica como: DOFA, Porter, PESTEL, las Matrices EFE y EFI, entre otras, para finalmente presentar el plan de mejoramiento, con las acciones de mejora y las recomendaciones aplicables al caso de estudio.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento para la empresa Helicentro S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional de la situación actual en planeación estratégica.
- Plantear los lineamientos estratégicos transversales para la organización.
- Proponer un tablero de indicadores para el seguimiento del plan de mejoramiento.

3. Justificación

“El proceso de administración estratégica se basa en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos, con la finalidad de efectuar los cambios necesarios y oportunos”. “Las compañías, organizaciones lucrativas y no lucrativas, instituciones de la sociedad civil y otras organizaciones deben ser “expertas para adaptarse” o no sobrevivirán. La finalidad del proceso de administración estratégica es permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio al largo plazo” (David & David, 2017, p. 35).

Helicentro S.A.S., es una organización con una amplia trayectoria empresarial en los servicios de mantenimiento a helicópteros de la línea Bell y el suministro de repuestos para Colombia y Latinoamérica. Durante 40 años, la organización ha crecido y mejorado los servicios aeronáuticos que ofrece, sin embargo, al cumplir con todos los estándares aeronáuticos exigidos para su funcionamiento, dichos estándares establecieron las bases del funcionamiento administrativo, limitando sus avances en el desarrollo de una estructura organizacional acorde a su funcionamiento y pensada en aportar algo más que un esquema de mando organizacional.

Con base en esa experiencia, se ha determinado que, para actualizar y fortalecer la gestión de la organización, se debe formular un plan de mejoramiento para la empresa acorde con el funcionamiento de esta y que pueda generar un mejor direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta la evaluación de su entorno e identificando los procesos claves y los recursos que pueden contribuir al desarrollo de ventajas corporativas y competitivas de la organización.

Lo anterior, con el fin de dar una mayor relevancia al proceso organizacional de Helicentro S.A.S. que le permita mejorar su desempeño y aprovechar sus capacidades técnicas, así como tener un punto de partida para la organización de los procesos, funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la empresa; de tal manera que en ausencia de una persona la organización pueda adaptarse rápidamente al cambio.

Adicionalmente, la formulación de un plan de mejoramiento para Helicentro S.A.S. permitirá obtener beneficios en cuanto a su producción, en la medida en que tenga un panorama más claro y organizado de sus capacidades, mejorando sus contratos, los tiempos de entrega de sus servicios y optimizando sus recursos.

4. Marco institucional

4.1 Presentación general de la empresa

Helicentro S.A.S., es una empresa familiar fundada el 26 de enero de 1981, a través de los años ha logrado consolidarse como un centro completo de servicios para la industria aeronáutica. Está en la categoría de mediana empresa con 200 empleados en el área administrativa, técnica y de ingeniería (2021), con un capital registrado de COP 2.600.000.000 (2021), de acuerdo con sus estados financieros hasta el año 2020 presentó un comportamiento positivo en el crecimiento de las ventas y los ingresos netos, con un nivel de endeudamiento medio; en el año 2021 sus ventas disminuyeron levemente a causa de los cambios ocasionados por la pandemia, sin embargo, la empresa sostuvo su estabilidad.

En Colombia, es el único centro autorizado de soporte de *Bell Helicóptero Textron*, para prestar servicios de mantenimiento a helicópteros de la línea *Bell* y el suministro de repuestos, estos mismos servicios también los brinda para los demás países de Latinoamérica.

Las instalaciones principales están ubicadas en el Kilómetro 2 Autopista Medellín Cota, Cundinamarca, cuenta con 11 helipuertos y 6 hangares con capacidad para 12 helicópteros simultáneamente. Tiene 3 bases satélites de operación ubicadas en: Medellín-Antioquia, la cual tiene certificación para efectuar trabajos de mantenimiento en helicópteros de las líneas *BELL-412* y *BELL-407*; Bagre-Antioquia, con certificación para efectuar trabajos en los helicópteros de la línea *BELL-505* la cual se creó para atender las necesidades del cliente Mineros Aluvial S.A., quienes se dedican a la extracción de oro; y Tolemaida en Melgar-Tolima, con licencia para efectuar trabajos en helicópteros militares de la línea Huey II. Se especifican las líneas de los helicópteros teniendo en cuenta que las certificaciones de funcionamiento que se emiten a las empresas de aviación se regulan basadas en el tipo específico de helicóptero en el que se van a ofrecer los servicios.

4.2 Referentes Estratégicos

4.2.1. Visión

En el 2021 seremos una de las compañías más innovadores del sector de

servicios aeronáuticos y un participante importante de este en la región.

4.2.2. Misión

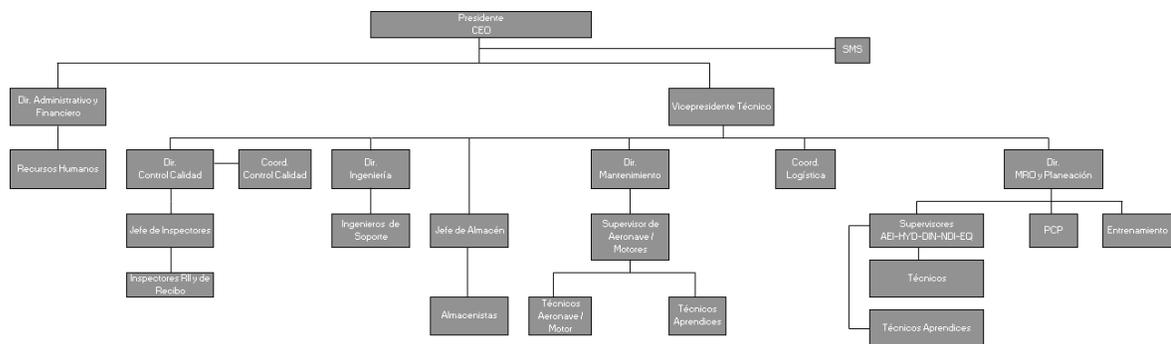
Ser la compañía del sector de servicios aeronáuticos dentro del marco de respeto por el entorno social y ambiental, donde: mejor interpreta y atiende las expectativas y necesidades de los clientes. Permanentemente crea valor tanto para sus socios de capital como para sus socios de valor de conocimiento.

4.3 Estructura organizacional

En la Figura 1, se presenta el organigrama de Helicentro S.A.S., el cual está aprobado ante la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC), como un Taller Aeronáutico de Reparación (TAR); esta estructura organizacional satisface todas las necesidades en la atención técnica para aeronaves y sus componentes, acorde a las capacidades e infraestructura para la ejecución de trabajos, de acuerdo con las especificaciones de operación aprobadas por la UAEAC para la organización, descrito en el Manual de Procedimiento de Inspección (MPI), el cual es requisito para el funcionamiento de la empresa.

Figura 1

Organigrama de Helicentro S.A.S.



Nota. Tomado de Helicentro S.A.S. (2021). Organización del taller. Manual de Procedimientos de Inspección.

La forma de operación de la organización se basa en los reglamentos aeronáuticos colombianos y cualquier modificación de estas especificaciones deberá tener la aceptación de la UAEAC, por lo cual, Helicentro S.A.S. en el momento no cuenta con un organigrama protocolizado propio.

Helicentro S.A.S., está organizado de manera funcional, liderada por el presidente o *CEO* de la organización. Seguido, a nivel jerárquico, por el director de seguridad operacional, este cargo se ubica de forma independiente a los demás cargos dentro de la organización debido a que dentro de los reglamentos aeronáuticos esta área debe encargarse de la seguridad operacional y por ende debe ser objetiva y tener total autonomía para tomar decisiones, garantizando el nivel de seguridad requerido para la operación de la empresa.

Las siguientes áreas en el nivel de jerarquía son: la vicepresidencia administrativa y financiera, que es el área encargada de administrar los recursos humanos y financieros para suplir las necesidades de la compañía; y la vicepresidencia técnica, que es el área responsable del normal funcionamiento de todas las áreas técnicas, en cumplimiento con las regulaciones establecidas por los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos (RAC) para obedecer los estándares de calidad exigidos dentro los trabajos de mantenimiento.

Adicionalmente, se incluye en el funcionamiento actual de Helicentro S.A.S. varias áreas no descritas dentro del organigrama avalado por la UAEAC y que hacen parte de la estructura administrativa, las cuales son: departamento de contabilidad, control interno, tesorería, compras administrativas, y servicios generales, que se encuentran dentro de la vicepresidencia administrativa y financiera; y un área adicional que se encuentra en el mismo nivel directivo que es la vicepresidencia comercial, la cual es el área encargada de realizar las licitaciones, atender a los clientes, supervisar los contratos en ejecución, analizar los envíos de los proveedores, entre otras actividades propias de su gestión.

4.4 Reseña Histórica

En 1981 gracias a poseer el (JIG), matriz estructural para reparación de Helicópteros *BELL-206*, *BELL- 212*, *BELL- 205* y *BELL- 412*, Helicentro S.A.S., se convirtió en la primera y única empresa en América Latina autorizada por *Bell Helicopter Textron* para realizar reparaciones estructurales al fuselaje y *tailboom* (cola del helicóptero).

Inicialmente, dentro del espacio físico que en la actualidad son los hangares y los helipuertos de Helicentro S.A.S. existían dos empresas hermanas una dedicada a

la operación de vuelos comerciales de helicópteros y la otra era una escuela de pilotos para helicópteros. Sin embargo, alrededor del año 1985 *Bell Helicopter Textron* exigió separar Helicentro S.A.S. de la empresa de vuelos comerciales ya que lo consideró como un conflicto de intereses con otras empresas representantes de *Bell*, que también operaban y ofrecían vuelos comerciales en helicópteros de la marca sin ofrecer servicios de mantenimiento, y que se catalogan como dos líneas de negocio diferentes para la obtención del certificado de representación exclusiva emitido por *Bell*.

Hacia 1987, debido a los problemas de narcotráfico del país, Helicentro S.A.S. decide darle un giro a su mercado objetivo dado que en un inicio ofrecía servicios de mantenimiento a helicópteros comerciales, con el cambio, decidió ofrecer servicios solo a helicópteros militares y de policía.

Al inicio de los años 90, el Estado Colombiano en su lucha contra el narcotráfico decide hacer inversiones en tecnología y modernización de sus aeronaves con cámaras infrarrojas *Flir*, en este momento Helicentro S.A.S. aprovecha la oportunidad y se convierte en el representante exclusivo de *Flir* para Colombia iniciando de esta manera otra línea de negocio de la empresa.

Empezando los años 2000, la tecnología de *Flir* pasa de ser análoga a digital, lo que brinda la oportunidad a la empresa de seguir evolucionando en sus productos y servicios con este tipo de equipo de misión, los cuales para la época ya se habían convertido en una necesidad para las operaciones militares del Estado colombiano.

Alrededor del año 2010, Helicentro S.A.S. inicia su incursión con los *drones* (sistemas aéreos no tripulados) que son el futuro de la aviación, y empiezan su línea de negocio con los sistemas llamados *scaneagle*, teniendo en cuenta que se abría una nueva oportunidad en el mercado dado que las Fuerza Militares en Colombia empezaron a adquirir este tipo de sistemas y se podría ofrecer soporte logístico para su operación.

4.5 Objeto social de la empresa

El objeto de la compañía consiste principalmente en: 1) El ejercicio de las actividades conocidas como servicios aéreos, aeroportuarios y detalles aeronáuticos para helicópteros. En desarrollo de este objeto, la sociedad podrá: A. Suministrar el

servicio de estacionamiento, aprovisionamiento de combustibles y lubricantes. B. Suministro de repuestos. C. Hacer un mantenimiento mayor de helicópteros, motores, accesorios, componentes dinámicos y equipo en general. D. Representar y agenciar personar naturales o jurídicas, fabricantes o distribuidores nacionales o extranjeros de bienes y servicios relacionados con el objeto social. E. Invertir en otras sociedades o empresas cuyo objeto sea similar. F. Celebrar contratos o actos civiles y comerciales relacionados con el objeto principal y los cuales tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones que se deriven de/o existencia y actividad de la sociedad. G. Importar y exportar bienes y servicios directamente relacionados con el objeto social principal.

2) Representar y agenciar personas naturales y jurídicas, fabricantes o distribuidores nacionales o extranjeros de bienes y servicios. La sociedad podrá constituirse en garante de obligaciones de terceros, pero para que estas cauciones sean oponibles y eficaces contra la sociedad, será necesario que la Junta de Socios consienta el afianzamiento o garantía mediante determinación tomada por los socios que representen por lo menos el setenta por ciento (70%) de las cuotas en que se divide el capital social. En general podrá realizar todas las operaciones y actividades legalmente lícitas tanto en Colombia como en el extranjero.

4.6 Productos y servicios ofertados

El certificado de funcionamiento emitido por la entidad aeronáutica reguladora en Colombia, Aerocivil, le permite efectuar reparaciones de acuerdo con las siguientes clasificaciones:

- A. **Servicios de reparación:** categoría de estructuras de aeronaves, categoría de radio y navegación, categoría de instrumentos, categoría de servicios especializados, categoría componentes hidráulicos y dinámicos.
- B. **Venta de repuestos Bell:** Helicentro S.A.S., es el único CSF (*Customer Service Facility*) Centro de Servicio Autorizado de Bell en Colombia con la capacidad de vender partes originales de *Bell Helicopter Textron*.
- C. **Ingeniería y desarrollo:** diseño de sistemas e integración de equipos de misión, diseño de modificaciones de aeronaves, estudios de ingeniería, suplemento a manuales técnicos y de servicio, diseño de diagramas

eléctricos, diseño y fabricación de piezas estructurales, y análisis estructural de piezas, componentes e instalaciones.

- D. **Soporte logístico para sistemas *Flir* y *drones*:** servicio de mantenimiento, reparación y repuestos.

5. Marco de referencia

5.1 Planeación Estratégica

Henry Fayol (1961), señalaba que dentro de las funciones del administrador están la previsión, la organización, coordinación y control, que hace referencia a lo que hoy conocemos como la planeación, organización, dirección y control.

La planeación se ha entendido por muchos autores, como la primera etapa del proceso administrativo que se basa en prever o visualizar anticipadamente los objetivos y la forma de alcanzarlos, es decir, establece el mejor camino a donde se desea llegar (Gonzalez & Rodríguez, 2020).

Algunos autores han enfocado el termino de planeación hacia la estrategia a través de la formulación de las ventajas competitivas. Sin embargo, la Planeación Estratégica solo fue acogida hasta 1950 y 1960 con el crecimiento industrial y los estudios desarrollados para afrontar los cambios en el entorno luego de la segunda guerra mundial (Gonzalez & Rodríguez, 2020).

La planeación estratégica según Fuentes y Luna (2011), se define como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” (p. 4).

Con base al proceso de la planeación estratégica, Sallenave (1997), establece algunos criterios para realizar este proceso, que se describe a continuación: primero, establecer la razón de ser o misión de la empresa; segundo, se evalúa una serie de resultados pasados y presentes; tercero, se establece un diagnóstico de la situación de la empresa en el entorno actual; cuarto, se proponen los objetivos; quinto, se proyecta un conjunto de acciones que permitan lograr dichos objetivos y forman una estrategia potencial; sexto, se realiza un análisis para tomar una decisión estratégica; séptimo, se lleva a cabo las acciones estratégicas.

La estrategia según Porter (2011), se basa en que una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Se debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. En este sentido, la eficacia operacional (EO)

significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales, sin embargo, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente. El posicionamiento estratégico puede basarse en las necesidades de los clientes, su asequibilidad, o el grado de variedad de los productos o servicios de una empresa.

Por su parte, Mintzberg & Lampel (1999), reconocen que una de las alusiones más evidentes a la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. Los planes según Mintzberg (1987), poseen como características, uno, que son desarrollados conscientemente y sobre la base de un propósito, y dos, que deben realizarse de manera anticipatoria a las acciones para las cuales aplican.

De acuerdo con Pérez, Vilariño & Ronda-Pupo (2017), las organizaciones actualmente se desarrollan en escenarios muy dinámicos, lo que trae consigo cambios constantes para poder enfrentar este entorno y alcanzar los objetivos estratégicos. La aplicación de la estrategia es, poner en práctica las tácticas y objetivos para que la organización alcance los resultados deseados con la planeación, teniendo en cuenta, que este es un proceso sistemático de una serie lógica de actividades conectadas entre sí que permiten tener una estrategia y hacer que funcione.

La estrategia faculta a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisible, puesto que le permite a la organización ser oportunista con un propósito específico. En la actualidad, la competitividad global es una meta estratégica de cualquier organización, para tener éxito en el mercado es importante alcanzar los parámetros que están a la vanguardia en el sector, principalmente en términos de productividad o desempeño, por lo anterior, todas las áreas de la administración deben estar adaptados a las tendencias del siglo XXI (Drucker, 1999).

En el mejoramiento de la estrategia en las organizaciones, es importante tener en cuenta el concepto de direccionamiento estratégico. Para construir dicha dirección se hace necesario identificar las diversas competencias organizacionales que una empresa presenta dentro de su estructura, de sus colaboradores y de sus procesos. Por tal motivo, las organizaciones exitosas deben conocer sus debilidades y fortalezas con el

objetivo de identificar el estado de sus diversos procesos y de esta manera recopilar la información técnica, tecnológica y profesional, que resultará en un mejor impacto en su estabilidad, lo cual, a largo plazo representará un mayor aprovechamiento de las oportunidades y una disminución de los riesgos predecibles en cuanto a las amenazas (Gutiérrez & Flórez, 2019).

Para que un direccionamiento estratégico se efectúe de la mejor manera, se hace relevante ajustar las necesidades organizacionales que la corporación va a tener según el momento en que se vaya aplicar, no obstante, los componentes que se deben tener en cuenta son: primero, la estructura con sus principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas y la filosofía; segundo, del ambiente corresponderá, la cultura y el clima organizacional; tercero, en cuanto al conocimiento se dividirá en básico y especializado según áreas y procesos; y cuarto, con los colaboradores se contará con la personalidad, las aptitudes y las actitudes independientemente de su cargo (Gutiérrez & Flórez, 2019).

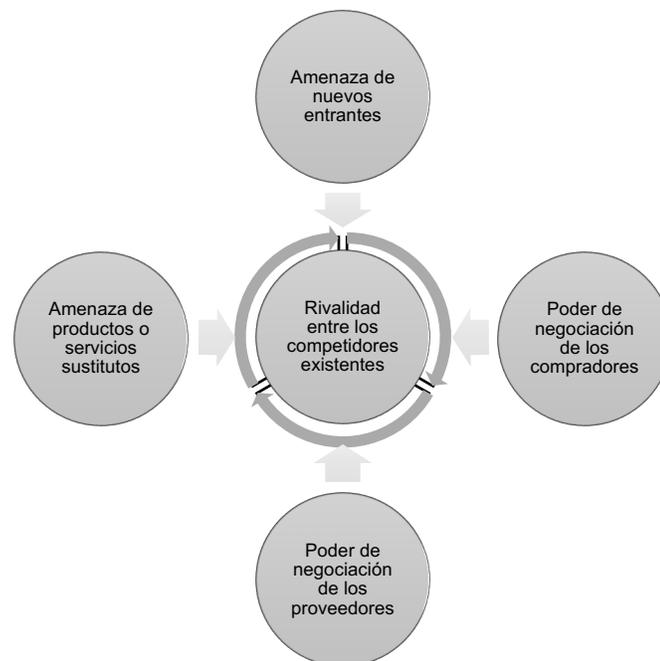
Antes de iniciar la formulación de la estrategia, es importante conocer el entorno externo, para identificar posibles oportunidades y amenazas, así como, el entorno interno, para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis interno consiste en reconocer los factores estratégicos internos, que permitan el desarrollo y aprovechamiento de los recursos, las capacidades y las competencias de una organización (Wheelen & Hunger, 2013).

Para llevar a cabo el análisis del entorno externo es importante conocer las diversas variables que existen en los entornos naturales, sociales y de tarea de una organización. El entorno natural, hace referencia a los recursos físicos y ambientales que forman parte del sistema ecológico y que tiene relación interna con la empresa. El entorno social, que hace referencia al sistema social y de relacionamiento de la humanidad, que incluye las fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales, y socioculturales, que pueden que no influyan en las actividades de la organización al corto plazo pero que si pueden influir con frecuencia en las decisiones a largo plazo. El entorno de tareas, que son los elementos y grupos que influyen directamente en la organización y a su vez reciben la influencia de esta, como son: los gobiernos y las comunidades locales, los proveedores, los clientes, acreedores, empleados, sindicatos, asociados comerciales, entre otros. (Wheelen, & Hunger, 2013).

El trabajo de la estrategia consiste a su vez en comprender y enfrentar la competencia. La competencia por las utilidades no solo incluye los rivales directos del sector, si no que incluye otros factores o fuerzas que surgen de la rivalidad extendida del entorno, que definen la estructura de un sector y la forma de interacción dentro del mismo. Porter (2008), establece 5 fuerzas competitivas del mercado: entre los competidores existentes, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los posibles sustitutos, como se muestra en la Figura 2. La configuración de las 5 fuerzas varía de acuerdo al sector, comprender estas fuerzas y sus causas permite revelar los orígenes de la rentabilidad de un sector y brinda un marco de referencia importante para anticiparse a la competencia e influir en ella, alcanzando un posicionamiento estratégico eficaz.

Figura 2

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Nota. Tomado de Porter (2008).

A su vez, Porter (1990), explica la manera de poner en práctica las estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. La ventaja competitiva, surge del valor que una empresa logra crear para sus clientes, la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas y la selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos

centrales, el primero es el atractivo de los sectores industriales el cual gana o pierde atractivo con el tiempo, y la segunda es la posición competitiva el cual refleja una lucha interminable entre los competidores.

Con respecto a, la gestión gerencial para la búsqueda de la creación de valor es importante tener en cuenta algunos elementos frente a la generación de cambios organizacionales, cultura organizacional, clima organizacional, entre otros factores claves señalados a continuación.

Es necesario entender este concepto, el momento en que debe llevarse a cabo y cómo desarrollarlo. El cambio según la Real Academia Española (2014) se define como: asumir una posición, curso o acción diferente. El cambio organizacional puede deberse a, un cambio planeado determinado por la orientación de los procesos de transformación y ajustes graduales de la organización o como el cambio emergente debido a situaciones no previstas al entorno cambiante. Por lo anterior, para afrontar los procesos de cambio deben desarrollarse una cultura flexible y abierta a nuevas posibilidades (Duque, 2014)

Saavedra, et al. (2021), definen la cultura organizacional como un conjunto de creencias y valores que conducen a la empresa para que puedan ser aprendidos y aplicados dentro de ellas. Según Cameron & Quinn (2006), la cultura organizacional representa la ideología de las personas en la empresa y transmite un sentido de identidad para los empleados, representa formas de cómo llevar a cabo las actividades en la organización, por lo cual es un factor que afecta el desempeño de esta.

Por otra parte, Montahud (2011), refiere que la competitividad sostenible de las organizaciones en la actualidad depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores. Los cambios en el entorno y el alto grado de complejidad, suponen nuevas formas de actuar y relacionarse entre las personas y así mismo nuevas formas de operar en el mundo empresarial; los cambios tecnológicos y las nuevas formas de hacer negocios, revolucionan las formas de las relaciones humanas al generar redes capaces de interconectarse en cualquier momento desde cualquier lugar, sin embargo, hay un factor importante o diferenciador en las organizaciones y es el factor humano que contribuye a que el futuro de las empresas no solo exista si no sea sostenible.

De acuerdo con Pérez, Vilariño & Ronda-Pupo (2017), el cambio organizacional implica la presencia de tres elementos: (1) los procesos (en el que se llevará a cabo el cambio), (2) el Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio) que proporciona el apoyo técnico necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito y (3) el estado deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar).

Para llevar a cabo un proceso de cambio Achilles (2002), expone como punto de partida el contacto con la organización y la creación de los agentes de cambio; posteriormente, se procesa la información, recolectando los datos con su respectivo análisis, para establecer sus alcances y limitaciones; finalmente, se vuelve a evaluar los resultados y retroalimentar la fase inicial.

En un entorno en constante incertidumbre, es necesario establecer los mecanismos necesarios para anticiparse a los eventuales cambios y estar preparados para tomar las mejores decisiones, con el fin de fomentar y mejorar su relación con los clientes. En este sentido, el marketing juega un papel clave en la sistematización de las acciones comerciales para la obtención de los objetivos, puesto que a partir del estudio o análisis del mercado permite convertir los productos terminados o servicios en flujos de ingresos a través de las operaciones de venta (Martínez, 2015).

En un mundo Globalizado, el desarrollo del comercio en las organizaciones ha tenido una gran evolución, las relaciones comerciales se pueden generar desde cualquier lugar del mundo, de manera rápida y económica, ya sea física o virtualmente; el comercio en línea especialmente con el apoyo de las TIC ha facilitado este desarrollo comercial ofreciendo la oportunidad de incursionar de manera rápida en distintos mercados y contribuir al desarrollo económico mundial (Guerrero, 2013).

En este sentido, Ronaghi (2022), resalta el impacto de las nuevas tecnologías en el desempeño de las nuevas organizaciones, el *Blockchain*, como ejemplo, permite recoger y almacenar información de manera compartida y descentralizada en una gran base de datos, convirtiéndose en una herramienta crucial para la interacción y gestión en las organizaciones; un mayor uso de este sistema de información en las empresas tendrá un efecto directo en el desempeño de la misma.

A su vez, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), necesitan cada vez

más la incorporación de iniciativas de sostenibilidad a través de la digitalización, las principales barreras para la incorporación de tecnologías emergentes relacionadas con la Industria 4.0, son: “*Alto costo de implementación*”, “*competencia en el mercado*” y “*resistencia a la adopción*”; por otra parte, las principales formas para afrontar estos obstáculos son: “*Usar el modelo de las 6R*”, “*Realizar capacitación y educación para el personal*” y “*Trabajar en la imagen de marca*” (Sharma et al., 2023). Los líderes de las organizaciones deben adoptar estrategias que les permitan involucrar en su sistema las nuevas técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes acordes a la cuarta revolución industrial.

Así mismo, la Administración de Recursos Humanos (ARH), juega un papel importante en el desarrollo y la competitividad de las organizaciones, de acuerdo con Mondy & Noe (2005), la ARH se define como la utilización de las personas como recursos para lograr los objetivos organizacionales. Los factores claves que incluyen este proceso son: el proceso de empleo, el desarrollo de recursos humanos, la compensación y beneficios, la seguridad social y salud, las relaciones laborales y con empleados, entre otros factores de gran relevancia. También, es necesario incluir factores individuales como el plan carrera y actividades grupales de desarrollo (organizacional y de desempeño). Con base a lo anterior los recursos humanos no es una función exclusiva de la ARH, si no que abarca todas las áreas funcionales de la organización, son los que hacen la diferencia real para lograr las metas organizacionales, siendo el activo más valioso sus empleados.

Por último, concretar las condiciones y capacidades internas, la visión, la misión, los objetivos, las herramientas y los planes de acción, son pasos fundamentales, pero no suficientes para evidenciar el avance y logro de la estrategia de la organización. Adicionalmente, las empresas deben diseñar e implementar un Sistema de Medición de Gestión, que ausculte el avance hacia los objetivos estratégicos, con respuestas adecuadas a las preguntas sobre cómo va la organización, qué tan rápido avanza, qué brechas se están cerrando y cuáles son las nuevas emergencias que están surgiendo (Cifuentes, 2014).

5.2 Normatividad Aeronáutica

El ente regulador del sector aeronáutico en Colombia es la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC) y mediante los Reglamentos

Aeronáuticos Colombianos (RAC) emite todas las normas a cumplir por parte de las empresas del sector aeronáutico. A continuación, se relacionan los reglamentos más relevantes que aplican a Helicentro S.A.S. teniendo en cuenta que la empresa está certificada como un Taller Aeronáutico de Reparación (TAR), lo cual significa que es una organización autorizada para realizar mantenimiento correctivo, mantenimiento preventivo, alteraciones o reconstrucción de un modelo de aeronave o sus componentes según lo autorizado en sus especificaciones de operación. Es de aclarar que, a la fecha, la UAEAC, está en proceso de actualización de sus reglamentos por lo cual los TAR pasaran a llamarse y certificarse como Organización de Mantenimiento Aprobada (OMA).

RAC 43 Mantenimiento: dentro del RAC 43, se dictan todas las disposiciones sobre mantenimiento en las aeronaves, se emiten todos los conceptos, definiciones, alcance, responsabilidades, requisitos y criterios que deben cumplir para las personas y las organizaciones que efectúan mantenimiento en aeronaves.

RAC 145 Organizaciones de mantenimiento aprobadas: dentro del RAC 145, se emiten todos los lineamientos y requisitos, para que una organización de mantenimiento pueda obtener un certificado de funcionamiento como OMA y de esta forma pueda cumplir con las regulaciones de aeronáutica civil y con los requisitos técnicos necesarios para prestar servicios de mantenimiento a aeronaves. Dentro de las exigencias que se deben cumplir para la obtención del certificado la norma detalla la realización de la lista de capacidades de la empresa, el Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), tener todos los requisitos para las instalaciones y el personal que trabaje en mantenimiento, realizar un Manual de Organización de Mantenimiento (MOM) el cual debe contener puntos muy específicos y detallados como procedimientos del sistema de mantenimiento, de inspección y de calidad, procedimientos para el sistema de auditorías, control de documentos, una lista de capacidades técnicas, los nombres del personal clave de la organización y del personal de certificación junto con los nombres de los cargos especificando las obligaciones y responsabilidades los mismos, referenciados mediante un organigrama que muestre las líneas de responsabilidad del este personal clave de la organización.

Es importante tener claro que todos los requisitos anteriormente mencionados se desarrollan en términos aeronáuticos que no son del todo equiparables en términos

de planeación estratégica ya que se enfocan a cumplir especificaciones técnicas y de responsabilidad de acuerdo a las normas internacionales definidas para la aviación; por esta razón aunque Helicentro S.A.S. cumple la norma y tiene unas bases establecidas, requiere de un plan de mejoramiento que lo complemente y que permita ver la empresa de una forma holística donde se tengan en cuenta las interacciones de lo técnico con las demás áreas de la organización que no se detallan en los reglamentos aeronáuticos.

6. Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación

La investigación desarrollada en el presente trabajo es tipo aplicada, puesto que es un caso práctico enfocado a la organización Helicentro S.A.S. en el cual se aplica una consultoría interna a la organización con el fin de formular un plan de mejoramiento para la empresa. Para tener una perspectiva real de la empresa Helicentro S.A.S. y desarrollar el diagnóstico de la vigencia 2021 en la organización, se utilizará como instrumento de medición las encuestas.

Las encuestas son un buen instrumento de medición porque permite obtener información de un número amplio de partes interesadas, se puede realizar el análisis cualitativo y cuantitativo, utiliza un método inductivo en el cual a través de premisas o análisis particulares, experiencias individuales del grupo poblacional al cual se le aplica, se busca llegar a unas conclusiones generales y según su temporalidad es transversal, puesto que se realiza una evaluación o estudio en un momento determinado. Además, proporcionan datos concretos acerca de las opiniones y las conductas de las personas, para la toma de decisiones dentro de una organización y poder establecer posteriormente con la información recolectada los posibles aspectos claves para mejorar su desempeño.

Este procedimiento, recopila información mediante cuestionarios, sin modificar el entorno o los fenómenos del entorno donde se desarrolla la encuesta.

6.2 Población, muestra y ficha técnica

6.2.1 Población

La encuesta será aplicada de manera transversal a los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta las diferentes áreas y niveles jerárquicos. Es importante tener en cuenta que el propósito principal de la empresa es ofrecer servicios de mantenimiento a aeronaves y para desarrollar este tipo de actividades se requiere gran cantidad de personal técnico certificado, perfil que corresponde a la mayor población dentro de la fuerza laboral de la empresa.

6.2.2 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para aplicar la encuesta, son 66 personas de la empresa Helicentro S.A.S., valor obtenido utilizando la fórmula estadística relacionada con las poblaciones finitas, con un nivel de confianza para el estudio de 95%, considerando un error máximo de 0,10 y con una proporción esperada de 0,25.

6.2.3 Ficha Técnica

En la Tabla 1, se presenta la ficha técnica del instrumento de medición, aplicado a la organización Helicentro S.A.S.

Tabla 1

Ficha Técnica

Característica	Descripción
Fecha de recolección de la información	2021
Ciudad dónde se realizó	Bogotá D.C.
Nombre de la muestra	Encuesta de diagnóstico inicial de Helicentro S.A.S.
Objetivo de la muestra	Realizar diagnóstico del ambiente y estructura organizacional de la empresa Helicentro S.A.S. e identificar posibles acciones de mejora dentro de la organización.
Marco muestral (Población Objetivo)	Unidades o áreas de Helicentro S.A.S. a diferentes niveles, directos y contratistas: <ul style="list-style-type: none"> • Nivel estratégico • Nivel táctico • Nivel Operativo
Tamaño de la muestra	66 encuestas
Técnica de recolección	Instrumento tipo encuesta Confidencial Voluntaria En Físico y virtual Registro en <i>Office 365 Forms</i>

Característica	Descripción
Error muestral	Para un nivel de confianza para el estudio de 95%, el error es de 10%.
Número de preguntas	67 preguntas
Tipo de preguntas aplicadas	Cerradas
Comunicación	Socialización presencial al personal del objetivo y diligenciamiento de la encuesta

6.3 Identificación de las variables

Para identificar las variables a medir se tuvo en cuenta el marco teórico del presente documento, así como algunos textos guía en planeación y direccionamiento estratégico, estableciendo las más relevantes para Helicentro S.A.S.: planeación estratégica, procesos y procedimientos, gestión y desarrollo del personal, liderazgo y participación, clima organizacional, servicio y atención al cliente, otros procesos claves.

6.4 Instrumento de medición

El Desarrollo del Instrumento de medición se enfocó en una encuesta aplicada a una muestra representativa de 66 personas de diferentes niveles de la organización, la información se obtuvo mediante un cuestionario con dos opciones de diligenciamiento, una mediante un formulario de Google y otra mediante formatos impresos, con preguntas de respuesta cerrada donde el encuestado podía seleccionar entre varias alternativas en una escala de Likert. De esta forma se obtuvieron los datos estadísticos para identificar acciones de mejora, de acuerdo con la muestra.

Con la escala de Likert las respuestas fueron clasificadas en un rango de valores, como se describe a continuación: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, parcialmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Con su estructura se conoce el grado de conformidad hacia un tema o pregunta específica, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas, es de fácil aplicación y minimizan el error. Para la elaboración de las preguntas se tuvo como referencia la encuesta de clima organizacional de Great Place To Work para potenciar las oportunidades de crecimiento en la empresa, la gestión del entorno y del conocimiento, asimismo se trabajó para el diseño de las preguntas de acuerdo con el contexto actual del funcionamiento de

Helicentro S.A.S., buscando la integralidad de los temas a revisar para la propuesta del diagnóstico, ampliando el alcance, entre otros, a la planeación estratégica, procesos y procedimientos, conforme se precisa en texto siguiente.

El diseño de la encuesta de Diagnóstico Inicial de Helicentro S.A.S. está disponible a través del siguiente enlace: <https://forms.gle/VvKqZaJNuu1Bh9uP6> Herramienta utilizada para el procesamiento de la información y visualización de los datos mediante las gráficas por cada pregunta para facilitar el análisis.

La encuesta se estructuró con la caracterización de la población por la edad, el área de la organización y el tiempo de antigüedad en la empresa, posteriormente se clasificó en siete (7) factores principales con un total de 67 preguntas. Las variables principales que se midieron están relacionadas con los componentes organizacionales de Helicentro S.A.S. descritos, y cuya cantidad de preguntas para cada factor se relacionan a continuación:

- Planeación estratégica (17 preguntas).
- Procesos y procedimientos (9 preguntas).
- Gestión y desarrollo del personal (8 preguntas).
- Liderazgo y participación (11 preguntas).
- Clima organizacional (10 preguntas).
- Servicio y atención al cliente (6 preguntas).
- Otros procesos transversales (6 preguntas).

6.5 Validación del instrumento de medición

Se realizó la validación de la encuesta con un equipo aleatorio interno y externo a la organización, conformado por 5 profesionales, con experiencia en temas como: la ingeniería, la psicología, la aeronáutica y la gestión de calidad, del sector público y privado. Se obtuvo una calificación de 4.4, por lo tanto, se considera un instrumento de medición válido para aplicar en el personal de Helicentro S.A.S, para lo cual previamente se revisó y ajustó la encuesta de acuerdo con las observaciones de los profesionales. En el Anexo A, se muestra la calificación de cada profesional y las observaciones.

7. Diagnóstico organizacional

7.1 Análisis del sector

Se estima que en los próximos 20 años el tráfico aéreo en América Latina crecerá 4.3% en promedio, ésta cifra es mayor que regiones como América del Norte (3%) y Europa (3.3%), lo que favorece la implementación o el establecimiento de compañías que realicen operaciones de *Maintenance, Repair and Overhaul* (MRO).

En cuanto a desarrollo y tecnología es importante destacar las oportunidades en transferencia de tecnología de compañías internacionales a compañías locales con experiencia en la producción de piezas de aeronaves.

Actualmente, Colombia cuenta con alrededor de 100 talleres de mantenimiento de aeronaves y una creciente fuerza laboral capaz de satisfacer las necesidades de las compañías aeroespaciales. Así mismo, Colombia puede servir de plataforma exportadora para empresas fabricantes de partes y piezas de aeronaves (PROCOLOMBIA, 2021).

Según el Centro de Estudios Aeronáuticos (2016), las principales metas para el desarrollo del sector aeronáutico en Colombia durante el periodo 2017 a 2030 en cuanto a ciencia y tecnología son: el desarrollo de capacidades para la independencia tecnológica, el incremento en proyectos de investigación aplicada a la industria y desarrollo productivo y la generación de mayores empleos.

En el sector aeronáutico como tal, las principales metas son: el establecer el Plan de Navegación Aérea de Colombia como instrumento eficaz de desarrollo del sector aéreo, en el corto, mediano y largo plazo; ser el principal proveedor de piezas, partes y componentes aeronáuticos certificados para América Latina duplicando su capacidad actual; estudiar nuevas oportunidades de *Aircraft Separation Assurance* (ASA) y *Agile Combat Aircraft* (ACA) con nuevos Estados con el fin de preparar al país para una mejor y mayor competencia del transporte aéreo internacional; ser referente en latino américa para procesos de mantenimiento y reparación de aeronaves y volcar las capacidades del sector defensa al desarrollo del Sector Aeronáutico.

La importancia de la innovación en la industria aeronáutica, a través de la pronta implementación o transformación digital que debe estar dentro de toda la

cadena productiva, para la transformación de este sector (Ospina, 2019).

Por otra parte, es importante resaltar la importancia de la conciencia social y ambiental en los diferentes sectores industriales y la generación de gases contaminantes; en el cual el sector aeronáutico, tiene gran impacto y presenta grandes retos para la implementación de fuentes alternativas de combustibles. La incorporación de biocombustibles en el sector aeronáutico cada vez toma mayor relevancia acorde con las políticas medio ambientales y los grandes beneficios que puede significar para reducir la huella de carbono y mejorar la productividad y/o eficiencia del sector (Pérez, 2019).

En el marco de la pandemia generada por el COVID-19, el mercado de repuestos y mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves también se ha visto afectado por la crisis. Luego de que los países iniciaron a poner en marcha los protocolos para viajes en aeronaves y la necesidad de las cuarentenas, se estimó que la demanda por dichos servicios se reduciría a la mitad en 2020 (de USD 91,2 mil millones a USD 42,7 mil millones) y no se restablecerá los niveles anteriores a la pandemia en menos de diez años, lo cual afectó la supervivencia de todos en la industria tanto los proveedores pequeños y medianos así como los grandes fabricantes de motores y otros componentes de aeronaves, ejemplo de ellos son *General Electric* (EE.UU.) y *Rolls-Royce* (Reino Unido), quienes anunciaron en ese momento el recorte de 2,5 mil y 9 mil puestos de trabajo (Weikert, 2020).

Con respecto al mercado Helicentro S.A.S. no tiene competencia directa, sin embargo, las empresas del mercado que más se relacionan son: Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A., con ingresos operativos de 136.648 millones (2021); Opción Logística Integral SAS, 11.746 millones (2021); Industrial Aeronáutica SAS, 9.799 millones (2021) y Centro de Mantenimiento y Reparación de Helicópteros Rusos CMR S.A.S., 6.826 millones (2021), (EMIS, 2022).

De acuerdo con el modelo de las Cinco Fuerzas creado por Michael Porter (1979), en la Figura 3, se presenta el análisis competitivo de Helicentro S.A.S. en la industria de mantenimiento de Aeronaves, identificando el poder de negociación que tiene la organización en este sector.

Figura 3

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter de la organización Helicentro S.A.S.



Nota. Elaboración propia adaptado del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2008).

En cuanto al poder de negociación de los clientes, el nivel es moderado, Helicentro S.A.S. tiene una fuerte ventaja competitiva al ser el único taller de reparación y mantenimiento de helicópteros Bell en Colombia con la exclusividad de la casa fabricante, lo cual les da mucho respaldo frente a otras empresas competidoras que también pueden tener habilitaciones certificadas por la UAEAC para realizar trabajos en este tipo de helicópteros.

En el poder de negociación de los proveedores el poder de negociación es alto, puesto que el principal proveedor de Helicentro S.A.S. es Bell, siendo el distribuidor principal del norte de Sur América de productos de esta casa fabricante de helicópteros.

En el poder de negociación de la competencia en el mercado el nivel es moderado, las principales empresas competencia de Helicentro S.A.S. que ofrecen

servicios de mantenimiento de helicópteros en Colombia son: CIAC, Industrial Aeronáutica, *Helicorp*, *Heliservice*, etc., los cuales cuentan con las certificaciones específicas en Helicópteros de la línea *Bell*.

Sin embargo, algunas de estas organizaciones no cuentan con todas las habilitaciones, certificaciones técnicas o las capacidades para efectuar la totalidad de los trabajos. Así mismo se estima una baja rivalidad dentro de los centros de mantenimiento aeronáutico. Si bien, existen otras empresas de mantenimiento, la diferenciación de cada uno con respecto a los otros es considerable. La gran mayoría se califica en uno o dos modelos de helicópteros o en uno o dos tipos de servicios de mantenimiento ofrecidos, teniendo una baja participación en el mercado.

En cuanto al poder de negociación de los productos sustitutos, el nivel es moderado, puesto que existen otros medios de transporte a menor costo, así como otros helicópteros diferentes a la línea *Bell*. Sin embargo, Helicentro S.A.S. tiene la exclusividad y las certificaciones necesarias para suplir estas necesidades del sector.

En cuanto a la amenaza de los nuevos entrantes, el nivel es moderado, puesto que puede existir la entrada de compañías extranjeras a esta industria en Colombia y América Latina. Sin embargo, existen algunas barreras de entrada importantes en este sector como son la alta inversión inicial y la alta tecnificación y certificaciones que se requieren para estos procesos.

7.2 Análisis del instrumento de medición

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en medio físico por la dinámica empresarial de Helicentro S.A.S. y la distribución de las áreas de trabajo del personal, con acceso o uso restringido de equipos como el celular o el computador. En la primera etapa, se realizó la solicitud previa de acompañamiento a Recursos Humanos para realizar la aplicación de la encuesta. En la segunda etapa, se seleccionaron grupos de 10 personas de diferentes áreas de acuerdo con la disponibilidad de tiempo del personal y las actividades de cada persona, iniciando con el área de mantenimiento en los diferentes talleres, posteriormente con el área de control de calidad e ingeniería y por último con las áreas administrativas de comercial, financiera y el personal de base de servicios generales; en cada grupo se realizó una contextualización o sensibilización de la encuesta, mencionando el objetivo de la encuesta y la confidencialidad de la misma,

de igual manera se explicó la forma de diligenciar la encuesta, la interpretación de la escala de Likert y de mantener la objetividad de la encuesta para que respondieran de manera sincera y personal. En la tercera etapa, se aplicaron las encuestas por el personal de Helicentro S.A.S. y durante el diligenciamiento de la encuesta se contó con el acompañamiento de personal de Recursos Humanos y del equipo de trabajo de grado para atender cualquier inquietud, finalmente se recolectaron las encuestas en físico y se pasaron a un medio digital para un mejor análisis e interpretación.

7.2.1 Procesamiento estadístico de datos

En total se realizaron 66 encuestas y las respuestas a las preguntas se reemplazaron por valores numéricos de 1 a 5 de acuerdo con la escala de Likert. Posteriormente los resultados se clasificaron en 3 rangos de valores asignando diferentes colores según el grado de percepción de los factores evaluados, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Rango de valores y mapa de calor

Rangos	Color
4,01 a 5,0	
3,51 - 4,0	
0 - 3,5	

En la Tabla 3 se presenta el promedio general de las respuestas y por cada uno de los 7 factores identificados se resaltan por colores los rangos de valores en un mapa de calor.

Tabla 3

Cuadro resumen del promedio general de las respuestas

Factor	1. Planeación y estrategia	2. Procesos y procedimientos	3. Gestión y desarrollo del personal	4. Liderazgo y participación	5. Clima organizacional	6. Servicio y atención al cliente	7. Otros procesos	Total
Promedio	3,69	3,11	3,15	3,74	3,93	2,38	3,06	3,42

En general, la organización tiene un promedio de 3,42 el cual según la Tabla de valoración propuesta se ubica en el rango más bajo. Los factores con opciones de mejoramiento más importantes de acuerdo con los valores obtenidos en orden de menor

a mayor son: Servicio y Atención al Cliente, Otros Procesos, Procesos y Procedimientos, y Gestión y Desarrollo del Personal; los factores que obtuvieron una calificación media son: Planeación y Estrategia, Liderazgo y Participación y Clima Organizacional, aunque estos factores tienen opciones de mejoramiento, no se clasifican con carácter prioritario para la organización.

En las Tabla 4, 5 y 6, se presentan los resultados consolidados por áreas de la organización, niveles jerárquicos y tiempo de permanencia en la empresa, con los colores que identifican los rangos de valores en un mapa de calor.

Tabla 4*Promedio de respuestas por áreas*

Área	1. Planeación y estrategia	2. Procesos y procedimientos	3. Gestión y desarrollo del personal	4. Liderazgo y participación	5. Clima organizacional	6. Servicio y atención al cliente	7. Otros procesos	Total
Administrativa	3,30	2,70	3,04	3,68	3,68	2,44	2,94	3,20
Comercial	3,18	2,83	2,81	3,36	3,20	2,08	3,08	3,01
Financiera	3,33	3,37	3,46	4,45	4,40	3,22	3,83	3,73
Técnica	3,90	3,27	3,20	3,73	4,02	2,30	3,05	3,50

En la Tabla 4, se puede evidenciar que la totalidad de las áreas de la organización consideran que hay opciones de mejoramiento en los factores de: Servicio y Atención al Cliente, Procesos y Procedimientos y Gestión y Desarrollo del Personal.

En cuanto a la percepción que tienen las diferentes áreas de la organización en los aspectos planteados, el área comercial es la que identifica la necesidad de mejoras en toda la organización, mientras que el área financiera es la que tiene una mejor imagen de la empresa.

Tabla 5*Promedio de respuestas por niveles jerárquicos*

Nivel Jerárquico	1. Planeación y estrategia	2. Procesos y procedimientos	3. Gestión y desarrollo del personal	4. Liderazgo y participación	5. Clima organizacional	6. Servicio y atención al cliente	7. Otros procesos	Total
Coordinadores o supervisores	3,41	2,95	3,14	3,81	3,95	2,54	3,36	3,38
Directivos	3,62	3,00	2,56	3,23	3,90	2,33	3,25	3,24

Nivel Jerárquico	1. Planeación y estrategia	2. Procesos y procedimientos	3. Gestión y desarrollo del personal	4. Liderazgo y participación	5. Clima organizacional	6. Servicio y atención al cliente	7. Otros procesos	Total
Personal de Base (Servicios generales y vigilancia)	3,53	2,50	2,87	1,82	3,05	2,20	1,90	2,69
Técnico u Operativos	3,80	3,20	3,20	3,77	4,00	2,32	2,99	3,47

Con el consolidado de la Tabla 5, se identifica que todos los Niveles Jerárquicos de la Organización coinciden en afirmar que los factores que requieren un plan de intervención son: Procesos y Procedimientos, Gestión y Desarrollo del Personal, Servicio y Atención al Cliente, y Otros Procesos. Por otra parte, se puede interpretar que, para el factor de Planeación Estratégica y Clima Organizacional mejora la percepción en la mayoría de los niveles jerárquicos, sin embargo, es de revisar acciones que permitan fortalecer la gestión, particularmente a nivel de Coordinadores y Supervisores y el Personal de base.

En cuanto a la percepción que tienen los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el Personal de Base (servicios generales y vigilancia) es el que identifica la necesidad de mejoras en la mayoría de los factores. Los promedios de todos los niveles jerárquicos están en el nivel más bajo de la tabla de valoración, lo que indica la necesidad de mejora en todos los niveles, sin embargo, el nivel técnico y/o operativo es el que tiene una mejor imagen de la empresa.

Tabla 6

Promedio de respuestas por tiempo de permanencia en la empresa

Tiempo en la organización	1. Planeación y estrategia	2. Procesos y procedimientos	3. Gestión y desarrollo del personal	4. Liderazgo y participación	5. Clima organizacional	6. Servicio y atención al cliente	7. Otros procesos	Total
De 0 a 1 año	3,38	3,09	3,36	4,00	3,92	2,77	3,08	3,44
De 1 año a 3 años	3,24	2,75	2,86	3,53	3,70	1,53	2,57	3,03
De 3 años a 6 años	3,76	3,26	3,52	3,89	4,12	2,64	3,21	3,59
De 6 años a 10 años	3,71	3,04	2,83	3,56	3,89	2,18	2,88	3,31
Mas de 10 años	4,04	3,21	3,04	3,68	3,84	2,48	3,31	3,51

En la Tabla 6, se puede evidenciar que la totalidad de los colaboradores independientemente del tiempo en la organización consideran que hay opciones de

mejora en los factores de: Servicio y Atención al Cliente, Otros Procesos, y Procesos y Procedimientos.

En cuanto a la imagen que tienen los colaboradores de la organización según su antigüedad, se puede evidenciar que el personal en los segmentos de: menos de 3 años y de 6 a 10 años son los que consideran una necesidad de intervención en la empresa con acciones de mejora, como son la revisión de los procesos de inducción en el personal nuevo y de capacitación en el personal más antiguo. Por otra parte, los colaboradores que llevan de 3 a 6 años y más de 10 años en la organización son los que mejor califican a la empresa en los diferentes factores, por lo cual es oportuno identificar los aspectos relevantes que los llevan a tener esta percepción a diferencia de los otros segmentos.

7.3 Análisis de resultados

Con el procesamiento estadístico de los datos numéricos a las 67 preguntas de las 66 encuestas aplicadas a las diferentes áreas y niveles jerárquicos de Helicentro S.A.S., se continuó con el análisis de resultados utilizando las matrices de Evaluación Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE).

7.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para su aplicación se identificaron las debilidades y fortalezas más relevantes de los 7 aspectos estratégicos en análisis. Para el caso de las debilidades a priorizar se tomaron las preguntas con el resultado de menor valor, rango 0.0-3.5, y para las fortalezas más importantes las preguntas en el rango de 4.01 a 5.0.

Posteriormente se asignó un peso a cada debilidad o fortaleza, considerando como criterio el efecto que pueda generar en la estrategia de la empresa, para luego calificar asignando una valoración según la gestión por parte de la empresa respecto de cada aspecto.

Finalmente, y conforme se consolida en la Tabla 7, se obtiene una calificación ponderada para Helicentro S.A.S. de 3.57, la cual estaría indicando que el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa actualmente responden a cada factor de su entorno interno se encuentra en un nivel por arriba del promedio de acuerdo con la tabla de calificación de las matrices, Tabla 8.

Tabla 7*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

	Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Observaciones
Fortalezas					
F1	Los colaboradores de Helicentro S.A.S. tienen claro los objetivos de su cargo y las responsabilidades de cada área	0,19	4,32	0,82	
F2	Los líderes de la organización mantienen una buena comunicación y un ambiente agradable en el trabajo con los colaboradores	0,12	4,15	0,50	
F3	La comunicación, el respeto y el ambiente entre los miembros de los equipos de trabajos es agradable y facilita el cumplimiento de los objetivos de cada área.	0,15	4,13	0,62	
F4	Lo colaboradores perciben a Helicentro S.A.S. como una empresa inclusiva, respetuosa de la diversidad y de generar igualdad de oportunidades sin importar raza, religión, orientación sexual o género	0,04	4,12	0,16	Igualdad de oportunidades y clima organizacional
Debilidades					
D1	La planeación estratégica en la empresa no está claramente estructurada y reconocida como orientadora de la gestión en todas las áreas de la organización	0,08	3,32	0,27	
D2	Los procesos y procedimientos no son claros y bien definidos para el personal de Helicentro S.A.S.	0,08	3,33	0,27	
D3	El sistema de medición del desempeño del área de trabajo de la organización no es claro y bien definido	0,06	2,74	0,16	
D4	La plataforma digital de Helicentro S.A.S. no cubre las necesidades diarias de la organización, ni se mejora continuamente	0,03	2,80	0,08	
D5	Los colaboradores sienten que el teletrabajo en su área de la organización no mejoró el desempeño	0,01	2,79	0,03	No aplica a todas las áreas
D6	La selección y la promoción del personal en la organización no tiene un procedimiento establecido	0,03	3,14	0,09	
D7	La medición del grado de satisfacción de los empleados y el desarrollo de incentivos para el cumplimiento de los objetivos no está establecido	0,04	2,32	0,09	
D8	Los colaboradores perciben que en Helicentro S.A.S. no existe un programa que contribuya al crecimiento profesional de sus trabajadores	0,04	3,21	0,13	Es importante mantener un buen clima organizacional y de productividad
D9	No existe una medición del grado de satisfacción de los clientes que haga parte del plan de mejoramiento de la organización	0,02	2,37	0,05	
D10	Los colaboradores sienten que Helicentro S.A.S. no crea nuevos negocios, productos y servicios	0,04	2,81	0,11	Importancia de expandirse a nuevos mercados

	Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Observaciones
D11	Los colaboradores sienten que Helicentro S.A.S. no cuenta con canales de comunicación y comercio digital, como página web y redes sociales actualizados	0,05	2,52	0,13	Importancia a expandirse a nuevos mercados
D12	No se identifica una gestión del cambio climático y acciones de protección del medio ambiente asociado a las operaciones de Helicentro S.A.S.	0,02	2,66	0,05	
Total		1,00	-	3,57	-

La Tabla 8, muestra las calificaciones que indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responder a cada factor.

Tabla 8

Tabla de calificación de las matrices

Calificación	Descripción
5	Bueno
4	Por arriba del promedio
3	Promedio
2	Por debajo del promedio
1	Malo

7.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Para el análisis del entorno de Helicentro S.A.S., en la Tabla 9, se presenta el análisis PESTEL de la industria de mantenimiento de aeronaves, identificando los factores externos que podrían interferir en la organización.

Tabla 9

PESTEL de la industria de mantenimiento de aeronaves

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
Cambio de gobierno dado que están cerca las nuevas elecciones presidenciales, y existe la posibilidad de que sus nuevas políticas afecten el presupuesto estatal para el	La globalización de la economía, donde todo está interconectado, que permite conocer más fácilmente otras empresas en el mundo que puedan ofrecer los mismos	Teniendo en cuenta que actualmente la fuerza laboral más grande se ubica dentro de los <i>millennials</i> y son ellos los llamados dentro de pocos años a dirigir las empresas, es importante desarrollar un plan	En cuanto a desarrollo y tecnología es importante destacar las oportunidades en transferencia de tecnología de compañías internacionales a compañías locales	El sector aeronáutico produce un gran impacto en el medio ambiente debido a las emisiones de gases de los motores, la contaminación acústica y el uso de materias primas no renovables para la fabricación de	Cambios en los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos que requieran una alta inversión de dinero para cumplir con los requisitos exigidos y

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal
mantenimiento de los Helicópteros del Estado.	productos y servicios.	de mercadeo basado en focalizar este grupo de personas con el objetivo de ser más visibles para este sector de la población.	con experiencia en la producción de piezas de aeronaves.	partes en otros, por esta razón es un aspecto crucial en las compañías aeronáuticas crear mecanismos que minimicen el impacto de su entorno.	poder continuar con las licencias necesarias para el funcionamiento de la empresa.
El Gobierno de Colombia podría aplicar nuevas tarifas tributarias tanto para las empresas como para los productos y servicios aeronáuticos lo cual incrementaría los costos de operación de la empresa.	La inflación del país podría aumentar de tal manera que el peso colombiano tenga una alta devaluación y se vuelva insostenible el mantenimiento de las aeronaves en el territorio colombiano.	En los últimos años se ha producido un cambio sustancial en la forma de vender o adquirir productos y servicios que se aceleró con la pandemia; el acceso a la información y el tipo de necesidades de los clientes se hace cada vez más personalizada en especial con la entrada del <i>e-commerce</i> , una tendencia que sigue aumentando.	Teniendo en cuenta la constante evolución tecnológica en el mundo es importante lograr innovar mediante la implementación digital en la cadena productiva que permita realizar una transformación del sector aeronáutico.	La reducción de las reservas de petróleo en el mundo, que lleve a elevar los precios del combustible y por ende se incrementan los costos de operación y mantenimiento de las aeronaves.	Toda empresa aeronáutica debe obedecer y funcionar solo bajo los reglamentos aeronáuticos mundiales, los cuales a su vez cada país establece de acuerdo a su contexto
Que se generen acuerdos comerciales específicos del área aeronáutica con otros países de la región y de esta manera se aumenten los posibles clientes fuera de Colombia.	Volatilidad en el precio del petróleo y por ende en el combustible utilizado para las aeronaves	Debido a las condiciones de orden público de país, el transporte aéreo es una necesidad constante para el traslado de carga y pasajeros de forma segura.	Es recomendable fortalecer la exposición de la empresa en redes sociales y fortalecer su imagen frente a sus competidores para atraer la atención de más clientes potenciales.	Arborización urbana dirigida a los aeropuertos y helipuertos.	Certificados de "FREE COVID" y normas de bioseguridad para trabajar.
Que se genere algún tipo de inestabilidad en el Gobierno del país que afecte los acuerdos comerciales con otros países de la región y pueda impactar la proyección de la empresa en el exterior.	El constante crecimiento del mercado civil junto con la importancia de la aviación para el sector defensa, se está orientando al fortalecimiento de las capacidades de los talleres de mantenimiento de aeronaves, reparación de componentes y fabricación de partes y no solo a la compra de productos y servicios al exterior.	Un alto número de clientes de los servicios de mantenimiento son entidades del estado que poseen aeronaves cuyo fin es brindar servicios a la comunidad como el patrullaje aéreo, la protección de la seguridad, el traslado de heridos, etc.; gracias a esta necesidad del país, existe un nicho de mercado importante para las empresas prestadoras de servicios de mantenimiento.	Teniendo en cuenta que la pandemia aceleró la adopción de tecnología dentro de las organizaciones es importante buscar herramientas de este tipo que permitan interactuar más con el cliente, así como brindarle un mejor servicio, mediante la página web y redes sociales de la empresa.	Impuestos y/o restricciones por el uso del combustible. Exigencias en las disminuciones de las emisiones de los combustibles.	Aumento en las condiciones legales o derechos de los usuarios de los servicios de transporte aéreo, ocasionando un alza en el precio de los servicios.

Posteriormente se identificaron las oportunidades y amenazas que podrían influir en mayor medida a la organización para desarrollar la Matriz EFE; de acuerdo con el PESTEL de la industria de mantenimiento de aeronaves, presentado en la Tabla 9 y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter de la organización Helicentro S.A.S., presentado en la Figura 3. Las oportunidades por priorizar se seleccionaron las preguntas con la mayor valoración (rango 4.01-5.0), y para las debilidades a trabajar se identificaron las de valores más bajos (rango 0.0-3.5).

Para cada factor (oportunidad o amenaza), se asignó un peso teniendo en cuenta el efecto que puede llegar a generar en la posición estratégica de Helicentro S.A.S. Un mayor peso indica el nivel de importancia para el éxito actual y futuro de la empresa. Asimismo, se asignó una calificación a cada factor, valorando la eficacia respecto de la gestión por parte de la empresa a las variables externas.

Con las calificaciones ponderadas se obtiene un total de 3,45, como se muestra en la Tabla 10 indicando que Helicentro S.A.S. se encuentra en un nivel por arriba del promedio de eficacia respecto de la gestión que realiza frente a cada factor externo de acuerdo con la calificación de las matrices, Tabla 8.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Observaciones
Oportunidades					
O1	Cambios en las políticas de gobierno que facilite o genere nuevos acuerdos comerciales para el área aeronáutica con otros países de la región que aumenten los posibles clientes fuera de Colombia	0,15	5,00	0,75	Bien posicionada por su trabajo con el Estado
O2	Transformación digital aplicando <i>e-commerce</i> para interactuar más con el cliente y brindarle un mejor servicio, considerando la fuerte ventaja competitiva con los clientes, al ser el único taller de reparación y mantenimiento de helicópteros Bell en Colombia con la exclusividad de la casa fabricante	0,09	2,50	0,23	Competitividad en el mercado
O3	El crecimiento del mercado civil junto con la importancia de la aviación para el sector defensa, genera la necesidad del fortalecimiento de las capacidades de los talleres de mantenimiento de aeronaves, el desarrollo de programas de I+D y no solo a la compra de productos y servicios al exterior.	0,07	3,50	0,25	Fabricación de piezas, nuevas líneas de negocio

	Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Observaciones
O4	Diversificación del mercado enfocado a buscar nuevos clientes fuera de las entidades del Estado Colombiano y el Sector Defensa, teniendo en cuenta que Helicentro S.A.S. es el distribuidor principal del Norte de Sur América de productos de la línea Bell	0,08	3,10	0,25	Continuidad y proyección del negocio
O5	Estrategias de gestión y cambio climático para la búsqueda de operaciones bajas en emisiones de gases efecto invernadero y que contribuyan a la Responsabilidad Social Empresarial	0,04	1,00	0,04	Objetivos de Desarrollo Sostenible
O6	Consolidación del mercado aéreo para atender emergencias sanitarias que pueda abrir nuevas oportunidades de negocio	0,03	1,70	0,05	Incremento de clientes
O7	Aumento del mercado de Drones en el sector aeronáutico civil que genere nuevas oportunidades de negocio	0,04	2,80	0,11	Nuevos clientes del sector privado
Amenazas					
A1	Cambio de las políticas de gobierno que afecten el presupuesto estatal para la compra y el mantenimiento de los Helicópteros del Estado	0,15	5,00	0,75	Principal cliente es el Estado Colombiano
A2	Inestabilidad económica por cambios en las políticas del país que afecte los acuerdos comerciales con otros países para el crecimiento de la empresa a mercados extranjeros	0,08	3,85	0,31	Afecta crecimiento inversiones extranjeras
A3	Cambio en las políticas tributarias de Gobierno que incremente los costos de operación de la empresa y la entrada de compañías extranjeras a esta industria en Colombia y América Latina	0,06	4,15	0,25	
A4	Recesión económica mundial que aumente la inflación del país y el precio del dólar lo cual incrementa el costo de los suministros del sector aeronáutico y por ende el uso de otros medios de transporte a menor costo, así como, el uso de otros helicópteros diferentes a la línea Bell	0,05	3,30	0,17	
A5	Cambio generacional de la fuerza laboral que se ubica en los <i>millennials</i> , lo cual hace necesario desarrollar un plan de mercadeo basado en focalizar este grupo de personas y hacerse más visible para este sector de la población	0,07	1,00	0,07	Nuevas dinámicas laborales en el mundo
A6	Cambios en los Reglamentos Aeronáuticos Colombianos que exijan una alta inversión de dinero para cumplir con los requisitos exigidos y poder continuar con las licencias necesarias para el funcionamiento de las empresas de este sector, tanto para Helicentro S.A.S., como la CIAC, Industrial Aeronáutica, Helicorp, Heliservice, etc.	0,04	3,00	0,12	Endeudamiento
A7	Pandemias, cambio climático, desastres naturales y guerras que afecten la economía en el mundo	0,05	2,25	0,11	Restricción a las operaciones aéreas
Total		1,00	-	3,45	-

7.3.3 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA)

Con el resultado consolidado de las matrices EFI y EFE, se continua con un análisis integrado en la matriz DOFA que se presenta en la Tabla 11, como herramienta

de planificación estratégica para evaluar la capacidad de la empresa, considerando los factores que pueden llegar a generar un efecto en el cumplimiento de las potenciales metas en Helicentro S.A.S., y para facilitar la identificación de las ventajas y limitantes competitivas, frente a un plan de mejoramiento.

Tabla 11

Matriz DOFA de Helicentro S.A.S.

Factores	Calificación	Fortalezas	Calificación	Debilidades	Calificación
		F1-Los colaboradores de Helicentro S.A.S. tienen claro los objetivos de su cargo y las responsabilidades de cada área	0,82	D1-La planeación estratégica en la empresa no está claramente estructurada y reconocida como orientadora de la gestión en todas las áreas de la organización	0,27
		F2-Los líderes de la organización mantienen una buena comunicación y un ambiente agradable en el trabajo con los colaboradores	0,50	D2-Los procesos y procedimientos no son claros y bien definidos para el personal de Helicentro S.A.S.	0,27
		F3-La comunicación, el respeto y el ambiente entre los miembros de los equipos de trabajos es agradable y facilita el cumplimiento de los objetivos de cada área	0,62	D3-El sistema de medición del desempeño del área de trabajo de la organización no es claro y bien definido	0,16
		F4-Lo colaboradores perciben a Helicentro S.A.S. como una empresa inclusiva, respetuosa de la diversidad y de generar igualdad de oportunidades sin importar raza, religión, orientación sexual o género	0,16	D4-Los colaboradores sienten que Helicentro S.A.S. no cuentan con canales de comunicación y comercio digital, como página web y redes sociales actualizados	0,13
Oportunidades	Calificación	Explotar fortalezas para aprovechar oportunidades	Calificación	Corregir debilidades con oportunidades	Calificación
O1-Cambios en las políticas de gobierno que facilite o genere nuevos acuerdos comerciales para el área aeronáutica con otros países de la región que aumenten los posibles clientes fuera de Colombia	0,75	F1O2: Mejorar o ampliar las capacidades de los talleres a través de programas de I+D, con el fin de alcanzar el crecimiento del mercado en la fabricación de partes	<u>0,82</u> y <u>0,25</u>	D1O1: Establecer las normas y políticas de la empresa, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno	<u>0,27</u> y <u>0,75</u>
O2-El crecimiento del mercado civil junto con la importancia de la aviación para el sector defensa, genera la necesidad del fortalecimiento de las capacidades de los talleres de mantenimiento de aeronaves, el desarrollo de programas de I+D y no solo a la compra de productos y servicios al exterior	0,25	F1O3: Elaborar el manual de procesos y procedimientos que abarque todas las áreas de la organización, con el fin de mejorar su eficiencia operacional	<u>0,82</u> y <u>0,25</u>	D2O2: Establecer un programa de bienestar y reconocimiento a los colaboradores que se destaquen por presentar iniciativas de I+D lo cual permitirá mejorar el crecimiento personal y lograr el fortalecimiento en las capacidades de la empresa	<u>0,27</u> y <u>0,25</u>

<p>O3-Diversificación del mercado enfocado a buscar nuevos clientes fuera de las entidades del Estado Colombiano y el Sector Defensa, teniendo en cuenta qué Helicentro S.A.S. es el distribuidor principal del Norte de Sur América de productos de la línea Bell</p>	<p>0,25</p>	<p>F2O4: Identificar los aspectos relevantes del éxito de la comunicación entre líderes y equipos de trabajo para lograr a través de ellos una transición exitosa en el inicio de procesos de transformación digital aplicando <i>e-commerce</i> dentro de la organización</p>	<p><u>0,5 y</u> <u>0,23</u></p>	<p>D3O3: Establecer los lineamientos de medición del desempeño en la organización, que le permita mejorar su eficiencia operacional para ampliar la diversificación del mercado</p>	<p><u>0,16 y</u> <u>0,25</u></p>
<p>O4-Transformación digital aplicando <i>e-commerce</i> para interactuar más con el cliente y brindarle un mejor servicio, considerando la fuerte ventaja competitiva con los clientes, al ser el único taller de reparación y mantenimiento de helicópteros Bell en Colombia con la exclusividad de la casa fabricante</p>	<p>0,23</p>	<p>F3O1: Desarrollar un programa de Gestión del Cambio que promueva la generación de nuevas oportunidades de negocios</p>	<p><u>0,62 y</u> <u>0,75</u></p>	<p>D4O4. Crear un plan de transformación digital, con el fin de mejorar la visibilidad y el mercadeo de la empresa con el <i>e-commerce</i></p>	<p><u>0,13 y</u> <u>0,23</u></p>
<p>Amenazas</p>	<p>Calificación</p>	<p>Mantener fortalezas para reducir amenazas</p>	<p>Calificación</p>	<p>Afrontar debilidades para evitar amenazas</p>	<p>Calificación</p>
<p>A1-Cambio de las políticas de gobierno que afecten el presupuesto estatal para la compra y el mantenimiento de los Helicópteros del Estado</p>	<p>0,75</p>	<p>F1A3: Establecer una estrategia que permita tener claridad sobre los cursos de acción en los ajustes que se deben realizar en la organización en caso del incremento de los costos de operación de la empresa y la entrada de compañías extranjeras</p>	<p>0,82 y 0,25</p>	<p>D1A2: Actualizar o definir la planeación estratégica de la empresa con el fin de incorporar dentro de ésta una estrategia para enfrentar posibles cambios en las políticas comerciales colombianas</p>	<p>0,27 y 0,31</p>
<p>A2-Inestabilidad económica por cambios en las políticas del país que afecte los acuerdos comerciales con otros países para el crecimiento de la empresa a mercados extranjeros</p>	<p>0,31</p>	<p>F2A1: Definir un plan operativo de las capacidades de mantenimiento de los talleres de la organización para sostener su nicho de mercado</p>	<p>0,5 y 0,75</p>	<p>D2A4: Mejorar los procesos y procedimientos de la organización con el fin de redefinir la estrategia en el mercado local actual, para obtener una porción de mercado más grande, incrementando su posicionamiento de marca</p>	<p>0,27 y 0,17</p>
<p>A3-Cambio en las políticas tributarias de Gobierno que incremente los costos de operación de la empresa y la entrada de compañías extranjeras a esta industria en Colombia y América Latina</p>	<p>0,25</p>	<p>F3A4: Desarrollar un plan de gestión al cliente, que permita enfocarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio</p>	<p>0,62 y 0,17</p>	<p>D4A1: Incrementar la eficiencia y productividad mediante la digitalización, actualización y mejora en los canales de comunicación y comercio digital, brindando una mejor experiencia al cliente para afrontar los cambios en las políticas de gobierno</p>	<p>0,13 y 0,75</p>
<p>A4-Recesión económica mundial que aumente la inflación del país y el precio del dólar lo cual incrementa el costo de los suministros del sector aeronáutico y por ende el uso de otros medios de transporte a menor costo, así como, el uso de otros helicópteros diferentes a la línea Bell</p>	<p>0,17</p>				

8. Plan de intervención

Con base al análisis DOFA se identificaron un total de 14 estrategias claves para estructurar el plan de acción de la organización, de éstas se seleccionaron las 6 estrategias que necesitan una mayor atención de acuerdo con el mapa de calor, las matrices y al diagnóstico organizacional.

Para escoger las 6 estrategias que se usaron en la elaboración del plan de acción se usaron los siguientes criterios:

- Resultados de la encuesta donde se identificaron estrategias que no existían en la organización en el nivel y profundidad requerida.
- Estrategias que tuvieran un alto impacto para la organización de acuerdo con los factores definidos en el marco teórico.
- Estrategias con las mayores ponderaciones de acuerdo con las matrices de diagnóstico EFE y EFI.
- Juicio de expertos del personal que trabaja dentro de la organización.

Con base en lo anterior, las estrategias seleccionadas para el desarrollo del plan de mejoramiento de la organización fueron:

D101: Establecer las normas y políticas de la empresa, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno. Se seleccionó esta estrategia teniendo en cuenta el puntaje más alto de calificación establecido en la Tabla 11 Matriz DOFA de Helicentro S.A.S. con 0,27 y 0,75 puntos, respectivamente.

F103: Elaborar el manual de procesos y procedimientos que abarque todas las áreas de la organización, con el fin de mejorar su eficiencia operacional. Esta estrategia obtuvo 0,82 y 0,25 puntos, respectivamente, el cual fue el puntaje más alto en su cuadrante de acuerdo con la Tabla 11 Matriz DOFA de Helicentro S.A.S.; aunque en este cuadrante dos estrategias tuvieron el mismo puntaje, se eligió esta estrategia debido a que en la organización se requiere fortalecer este factor interno, para tener más herramientas que permitan planear otros proyectos a largo plazo.

F3A4: Desarrollar un plan de gestión al cliente, que permita enfocarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Con un valor de 2,38, se ubicó en el rango más inferior del mapa de calor de acuerdo con los bajos puntajes obtenidos reflejados en la Tabla 3. Cuadro resumen del promedio general de las respuestas, factor de servicio y atención al cliente.

D4O4. Crear un plan de transformación digital, con el fin de mejorar la visibilidad y el mercadeo de la empresa con el *e-commerce*. Se seleccionó esta estrategia teniendo en cuenta qué, es un factor clave tanto interno como externo para la competitividad en el mercado, identificado en las matrices Porter, EFI y EFE; asimismo, por el resultado del mapa de calor en cuanto a procesos y procedimientos con un valor bajo de 3,11, lo cual indica su intervención con acciones de mejoramiento. A nivel de la puntuación en el cuadrante de la Tabla 11 Matriz DOFA de Helicentro S.A.S. por la combinación de las debilidades y oportunidades, se obtuvo 0,13 y 0,23 puntos, respectivamente.

F2A1: Definir un plan operativo de las capacidades de mantenimiento de los talleres de la organización para sostener su nicho de mercado. Su puntaje en el cuadrante de la Tabla 11 Matriz DOFA de Helicentro S.A.S. fue de 0,5 y 0,75 puntos, respectivamente. Aunque solo obtuvo el mayor puntaje en la calificación de la amenaza, se seleccionó esta estrategia teniendo en cuenta qué se identificó la necesidad de optimizar recursos y trabajar con la máxima capacidad para atender la mayor cantidad de clientes posibles.

F3O1: Desarrollar un programa de Gestión del Cambio que promueva la generación de nuevas oportunidades de negocios. A nivel de la puntuación en el cuadrante de la Tabla 11 Matriz DOFA de Helicentro S.A.S. por la combinación de las debilidades y oportunidades, obtuvo 0,62 y 0,75 puntos, respectivamente; este valor era el segundo más alto dentro de la calificación en el cuadrante. Adicionalmente se identificó la necesidad de desarrollar nuevas oportunidades de negocio y de esta forma aumentar y tener nuevos clientes para poder sostener y proyectar la empresa a futuro.

Las estrategias seleccionadas se ubicaron de acuerdo con el orden de precedencia y se realizó el despliegue de las acciones de mejora aplicables para la organización, con base en el nivel de prioridad que se presenta en la Tabla 12.

Tabla 12*Nivel de prioridad*

Nivel de prioridad	Valor
Muy alta	1
Alta	2
Media	3
Baja	4
Muy baja	5

Posteriormente, se realiza el Plan de acción de la organización Helicentro S.A.S. como se presenta en la Tabla 13, en el cual se detallan las actividades necesarias para llevar a cabo cada una de las estrategias, los indicadores claves para el seguimiento de las actividades y los objetivos a alcanzar. Las estrategias 1, 2 y 3 tienen prevalencia con respecto a las demás actividades por la secuencia lógica de las actividades por lo cual se desarrollarían en una primera etapa y en una segunda etapa se desarrollarían las estrategias 4, 5 y 6.

Tabla 13*Plan de acción de la organización Helicentro S.A.S.*

No	Estrategia	Actividades	Prioridad	Indicador	Periodicidad de medición del indicador	Objetivo
1	D1O1: Establecer las normas y políticas de la empresa, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno.	Actualizar o definir el ideario de la organización y sus principales componentes, como son: Misión, Visión, Objetivos, Principios, Políticas, Cultura y Recursos.	1	Porcentaje de avance del ideario= (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	2 semanas	100%
		Formular la política de sostenibilidad corporativa.	2	Porcentaje de avance de la política= (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	2 semanas	100%
		Ejecutar un proceso de difusión de las nuevas políticas y normas establecidas en la empresa.	3	Porcentaje de personal capacitado = (número de personal capacitado/total de personas en la empresa) *100	1 semana	95%

No	Estrategia	Actividades	Prioridad	Indicador	Periodicidad de medición del indicador	Objetivo
		Elaborar un programa de cultura organizacional para acoger las nuevas políticas y normas en las actividades diarias de la empresa.	4	Porcentaje de avance de la elaboración del programa= (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	1 semana	100%
		Definir la estructura organizacional de la empresa.	1	Porcentaje de avance de la estructura organizacional = (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	1 semana	100%
2	F103: Elaborar el manual de procesos y procedimientos que abarque todas las áreas de la organización, con el fin de mejorar su eficiencia operacional.	Caracterizar los procesos y procedimientos de la empresa.	2	Porcentaje de caracterización de la empresa = (Número de procesos y procedimientos identificados y elaborados / Total de procesos y procedimientos de la empresa) * 100	2 semanas	97%
		Elaborar un manual de funciones que especifique los perfiles de los cargos, las responsabilidades individuales, las responsabilidades de los equipos de trabajo y las interacciones entre las áreas, con base en la teoría de recursos y capacidades <i>Resource Based (RBV)</i> .	3	Porcentaje de avance del manual = (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	1 mes	100%
3	F2A1: Definir un plan operativo de las capacidades de mantenimiento de los talleres de la organización para sostener su nicho de mercado.	Determinar la capacidad instalada de la empresa como son: recursos humanos, instalaciones, equipos y herramientas, conocimientos, habilidades, experiencias, etc.	1	Porcentaje de recursos evaluados = (número de recursos evaluados/número total de recursos de la organización) *100	1 semana	100%
		Realizar un programa de inducción y capacitación que permita alinear las áreas y mantener actualizado el personal de la empresa.	2	Porcentaje de personal capacitado = (número de personal capacitado/total de personas en la empresa) *100	1 mes	85%
		Establecer lineamientos para la selección de proveedores asegurando niveles de inventario estables de los componentes con mayor rotación.	2	Porcentaje de disminución de los costos de inventario = (Costos de Inventario Actual - Costos de Inventarios Esperado / Costos de Inventario Actual) *100	1 mes	10%

No	Estrategia	Actividades	Prioridad	Indicador	Periodicidad de medición del indicador	Objetivo
		Elaborar un plan de mentoría para la transferencia de conocimientos en los diferentes cargos.	3	Porcentaje de áreas con planes de mentoría = (Número de áreas con plan de mentoría / Total de área de la organización) * 100	2 semanas	85%
4	F3A4: Desarrollar un plan de gestión al cliente, que permita enfocarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.	Elaborar un sistema de información sobre los clientes y potenciales clientes.	1	Porcentaje de avance en la elaboración del sistema = (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	2 semanas	100%
		Diseñar un programa de atención al cliente que permita una experiencia comercial personalizada, con enfoque a la cultura organizacional.	2	Porcentaje de fidelización de clientes = (Número de clientes estables / Número total de clientes) * 100	2 semanas	80%
		Promover un entorno omnicanal y en tiempo real para la atención al cliente.	3	Porcentaje de PQRS recibidos y atendidos satisfactoriamente= (Número de atenciones recibidas y resueltas satisfactoriamente / Total de PQRS recibidos) * 100	2 semanas	95%
		Realizar análisis constantes de las actividades comerciales y de marketing para invertir sólo en aquello que devuelve un mayor retorno de la inversión.	3	Porcentaje de nuevos clientes potenciales = (Número de clientes actuales - número de clientes esperados / Número de clientes actuales) *100	1 mes	5%
5	D4O4. Crear un plan de transformación digital, con el fin de mejorar la visibilidad y el mercadeo de la empresa con el e-commerce.	Actualizar la página web de Helicentro S.A.S. y crear las redes sociales como son: Facebook, Twitter e Instagram, que incluya la atención al cliente y los servicios posventas.	1	Porcentaje de avance en la elaboración de la página web y redes sociales = (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	2 semanas	100%
		Potencializar, difundir y hacer seguimiento de las publicaciones e interacciones a la página web y redes sociales de Helicentro S.A.S.	2	Número de interacciones en las redes sociales y pagina web por mes	1 mes	100
		Elaborar un programa de mercadeo y ventas enfocado a definir una identidad de marca y mejorar el posicionamiento en el mercado.	3	Porcentaje de aumento de las ventas = (Ventas actuales - Ventas Esperadas) / Total de las ventas) * 100	1 mes	5%
		Recolectar información con la aplicación de analítica de datos, Big Data y usos de la nube para la mejora de los procesos.	4	Porcentaje de atención por medio de las TIC = (Número PQRS recibidos y atendidos por medio de las TIC / Número total de PQRS) * 100	1 mes	20%

No	Estrategia	Actividades	Prioridad	Indicador	Periodicidad de medición del indicador	Objetivo
6	F3O1: Desarrollar un programa de Gestión del Cambio que promueva la generación de nuevas oportunidades de negocios.	Diseñar un plan de gestión del cambio y competencias organizacionales que integre aspectos como: liderazgo, comunicación, formación, motivación, entre otros.	1	Porcentaje de avance del plan de gestión = (número de actividades ejecutadas/número de actividades planeadas) *100	1 semana	100%
		Capacitar al personal de acuerdo con el plan de gestión del cambio que incluya nuevas tecnologías e innovación.	2	Porcentaje de personal capacitado = (número de personal capacitado/total de personas en la empresa) *100	1 mes	85%
		Establecer nuevos acuerdos comerciales.	3	Número de nuevos acuerdos	1 mes	1

En la Tabla 14, se presenta el cronograma de las actividades del Plan de Acción, en el cual se presenta la duración en meses para el desarrollo de cada actividad y estrategia, así como el tiempo total para el desarrollo del plan de acción.

En la Tabla 15 se presentan los responsables del desarrollo y cumplimiento de cada una de las estrategias, se calculan los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, el flujo de caja de la propuesta y las metas a alcanzar con cada actividad. Los ingresos se calculan con base en los datos obtenidos de la plataforma EMIS y la proyección de la disminución del costo operativo de la organización y el aumento de las utilidades esperadas con las estrategias propuestas para Helicentro S.A.S.

Tabla 15

Recursos del Plan de Acción

No	Responsable de la Actividad	Recursos por actividad		Flujo de Caja			Meta
		\$ COP	Humanos	Ingresos \$	Egresos \$	Utilidad \$	
1	Dirección Administrativa	9.000.000	Equipo de Dirección Administrativa				Aumentar el desempeño general de la organización, alcanzando una reducción en los costos de operación en un 2%.
	Dirección Administrativa	10.000.000	Profesional especializado externo	192.000.000	22.000.000	170.000.000	
	Recursos Humanos	1.000.000	Equipo de Recursos Humanos				
	Dirección Administrativa	2.000.000	Equipo de Dirección Administrativa				
2	Recursos Humanos	5.000.000	Profesional especializado externo				Mejorar la eficiencia operacional en un 3% con el desarrollo del manual de funciones
	Recursos Humanos	21.000.000	Profesional especializado externo	288.000.000	47.000.000	241.000.000	
	Recursos Humanos	21.000.000	Profesional especializado externo				
3	Vicepresidencia Técnica	12.000.000	Equipo de Consultoría externo especializado				Mejorar la productividad de la empresa en un 2% a través de la organización y optimización de los recursos existentes
	Recursos Humanos	18.000.000	Equipo de Recursos Humanos	192.000.000	51.000.000	141.000.000	
	Vicepresidencia Técnica	12.000.000	Equipo de Compras				
	Recursos Humanos	9.000.000	Equipo de Recursos Humanos				
4	Sistemas TI	10.000.000	Profesional especializado externo				Aumentar las utilidades en un 2 % con la mejora en el servicio de atención cliente
	Recursos Humanos y Dirección Comercial	1.600.000	Líder de Recursos Humanos y Líder Comercial	82.906.220	33.200.000	49.706.220	

No	Responsable de la Actividad	Recursos por actividad		Flujo de Caja			Meta
		\$ COP	Humanos	Ingresos \$	Egresos \$	Utilidad \$	
	Recursos Humanos, Dirección Comercial y Sistemas TI	4.800.000	Líder de Recursos Humanos, Líder Comercial y Líder de Sistemas TI				
	Dirección Comercial	16.800.000	Equipo de Dirección Comercial				
	Sistemas TI	5.000.000	Desarrollador Web				
5	Dirección Comercial	1.500.000	Profesional en marketing y e-commerce	82.906.220	23.300.000	59.606.220	Aumentar las utilidades en un 2% a través del relacionamiento y nuevos clientes por medio de la página web y las redes sociales
	Dirección Comercial	12.000.000	Equipo de Consultoría externo especializado				
	Sistemas TI, Dirección Comercial	4.800.000	Profesional especializado externo y Líder de Comercial				
	Recursos Humanos	5.000.000	Profesional especializado externo				Aumentar las utilidades en un 3% con las ventas que se generen de los nuevos acuerdos comerciales
6	Recursos Humanos	36.000.000	Equipo de Consultoría externo especializado	124.359.330	65.000.000	59.359.330	
	Dirección Comercial	24.000.000	Gestor Comercial				
Total				962.171.770	241.500.000	720.671.770	

Se realizó la proyección de costo de las mercancías vendidas y la utilidad neta para el año 2022 y sobre estos valores se realizaron los cálculos de los ingresos para cada estrategia.

Estrategia 1, 2 y 3: Para obtener el valor de los ingresos de las estrategias se calculó el 2% y 3% respecto del valor proyectado para el 2022 del total del Costo de Mano de Obra anual. Para el caso de las estrategias 1 y 3 fue de 2% y de la estrategia 2 fue de 3%.

Estrategia 4, 5 y 6: Para obtener el valor de los ingresos de las estrategias, se calculó el 2% y 3% al valor proyectado de las utilidades netas esperadas para 2022 de acuerdo con la meta fijada para ser alcanzada una vez implementadas las actividades. Para el caso de las estrategias 4 y 5 fue de 2% y de la estrategia 6 fue de 3%.

Los egresos se determinan con base al costo de inversión del equipo de trabajo (interno o externo) necesario para el desarrollo de las actividades y un porcentaje de tiempo estimado para el cumplimiento de cada actividad.

En la Tabla 16, se presenta el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del Plan de Acción, con base al Flujo de Caja de cada estrategia, se espera que en los primeros 3 años retorne la inversión proveniente de la implementación de las estrategias 1, 2 y 3; y en el cuarto año se espera el retorno de la implementación de las estrategias 4, 5 y 6, para una TIR total de 66.51%.

Tabla 16

Cálculo de la TIR

Descripción	Valor
Inversión Total	-\$ 241.500.000
1er año	\$ 170.000.000
2do año	\$ 241.000.000
3er año	\$ 141.000.000
4to año	\$ 168.671.770
TIR	66,51%

Este plan de acción tiene una inversión total de \$241.500.000 y el retorno de la inversión esperado es de \$720.671.770; el tiempo de retorno de la inversión es de 4 años. En la Tabla 17 se presenta un cuadro resumen de la inversión y el retorno a la inversión del Plan de acción propuesto para la organización de Helicentro S.A.S.

Tabla 17*Cuadro resumen de la Inversión del Plan de acción*

Descripción	Valor
Inversión Total	\$ 241.500.000
Inversión de Recursos Externos	\$ 164.500.000
Inversión de Recursos Internos	\$ 77.000.000
Retorno de la Inversión Esperado	\$ 720.671.770
Tiempo de Retorno de la Inversión (Años)	4
TIR	66,51%

Es importante mencionar que el desarrollo de algunas actividades propuestas en el Plan de Acción puede ser desarrollado por el mismo personal actual de la organización, por lo cual se discriminan los costos de inversión externos e internos.

9. Conclusiones y recomendaciones

En el desarrollo del diagnóstico organizacional y con el análisis de los resultados de la encuesta mediante las matrices de Evaluación Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE), se tiene que las calificaciones ponderadas de 3.57 y 3.45, respectivamente, determinan que Helicentro S.A.S. responde a los factores internos y externos, con un grado de eficacia en su gestión estratégica que se encuentra por encima del promedio en empresas del sector aeronáutico.

A nivel interno, las principales fortalezas que le permiten afrontar las debilidades son: los objetivos y responsabilidades son claras para los colaboradores, existe un ambiente de respeto y comunicación que facilita el cumplimiento de los objetivos, así como la percepción general de que la empresa es inclusiva y respetuosa de la diversidad. Por su parte, las debilidades con mayor puntuación se orientan a: reconocer la planeación estratégica como orientadora de la gestión en todas las áreas de la organización, estandarizar los procesos y procedimientos y definir el sistema de medición del desempeño.

En los factores externos, las principales oportunidades que aprovecha la empresa para afrontar las amenazas corresponden a: cambios en las políticas de gobierno que facilite acuerdos comerciales con otros países, crecimiento del mercado civil junto con la importancia de la aviación para el sector defensa, diversificación del mercado con nuevos clientes fuera de las entidades del Estado Colombiano y el Sector Defensa. Otros aspectos importantes en los cuales se pueden concentrar mayores esfuerzos son: el desarrollo de I+D pensando en su proyección a futuro y aplicar procesos de transformación digital con *e-commerce* para brindar un mejor servicio a los clientes, considerando la fuerte ventaja competitiva, al ser el único taller de reparación y mantenimiento de helicópteros Bell en Colombia con la exclusividad de la casa fabricante. Las amenazas identificadas y con mayor valoración son: cambio de las políticas de gobierno que afecten el presupuesto estatal para la compra y el mantenimiento de los helicópteros del Estado, la inestabilidad económica por cambios en las políticas del país y cambio en las políticas tributarias de gobierno que incremente los costos de operación de la empresa.

Mediante la aplicación de la herramienta DOFA se plantearon los lineamientos estratégicos de la empresa y se pudieron identificar los aspectos más relevantes que

requieren de intervención. Dentro de sus aspectos a mejorar se determinó la importancia de fortalecer la planeación estratégica de la empresa enfocada a establecer mejor los procesos y procedimientos para todas las áreas de la organización que complementen los exigidos por la normatividad aeronáutica, y consolidar dentro del área de talento humano las políticas para establecer de forma clara los perfiles profesionales requeridos y la medición del desempeño de los cargos; así como enfocarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que les permitan adaptarse a los rápidos cambios del entorno y de la economía mundial.

El resultado del presente trabajo se consolida en el Plan de Acción de Helicentro S.A.S. que presenta las estrategias y lineamientos claves que permitan mejorar el desempeño general de Helicentro S.A.S. y que posibiliten la apertura de nuevos mercados y un nivel competitivo más alto de la organización. Algunas de las principales estrategias propuestas para el mejoramiento de la organización, se resalta la necesidad del establecimiento de las normas y políticas de la organización, así como la definición de la estructura organizacional y de coordinación; y se destaca la importancia de la transformación digital, enfocado en la atención al cliente y la gestión del cambio. Para el seguimiento del plan de mejoramiento, se recomienda aplicar la periodicidad de medición de los indicadores de cada actividad establecidos en el Plan de Acción presentado en la Tabla 13 para la revisión de la alta dirección.

Es importante mencionar que el plan de acción propuesto necesita recursos externos para apalancar la propuesta, pero se establecen algunos recursos internos para la sostenibilidad del proyecto y el desarrollo de las actividades. Las metas del plan de acción pretenden reducir los costos a través de una mejor eficiencia operacional o de desempeño de la organización y aumentar las utilidades con el mejoramiento de la atención del cliente y el crecimiento de las ventas por medio del relacionamiento externo y nuevos acuerdos comerciales.

Este trabajo presenta la base o los lineamientos claves de las estrategias propuestas para su posterior implementación. Futuras investigaciones se pueden centrar en los nuevos modelos de gestión de las organizaciones con la industria 4.0 y entornos ágiles.

10. Referencias

- Achilles F. Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. 1 ed. México: Limusa S.A.; 2002. p. 179. ISBN 968-18-1535-1.
- Bancoldex (2014). *Finanzas, la clave para el éxito empresarial*. Recuperado de: <https://www.bancoldex.com/noticias/finanzas-la-clave-para-el-exito-empresarial-457>
- Botia Pérez, L. A. (2019). *Beneficios ambientales que generaría la incorporación del biocombustible en el sector aeronáutico en Colombia*. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35896>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. Jossey-Bass. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf
- Cifuentes Valenzuela, J. (2014). Indicadores para medir el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional en el modelo de intervención e innovación de la gestión de las organizaciones (MIIGO) (recurso electrónico). <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9025/IntervencionEstrategico2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *COVID-19: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica*. <https://www.cepal.org/es/notas/covid-19-impactos-inmediatos-transporte-aereo-mediano-plazo-la-industria-aeronautica>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación. Decimoquinta edición 2017. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>
- Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xt6Ae6cIxcC&oi=fnd&pg=PP9&dq=peter+drucker+competitividad&ots=5EEb7E49gN&sig=06CI8uWwZRTQUtrRaaDsVO6Y6Q0#v=onepage&q=peter%20drucker%20competitividad&f=false>

- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171. Disponible en:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795/PDF
- EMIS (2022). *Información Financiera Helicentro S.A.S.*. <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index?pc=CO&cmpy=1197433>
- Fuentes T. & Luna M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Redip UNEXPO* vol. 1 No. 2.
- González, J. J., Rodríguez, M. T. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>
- González, J. J., Rodríguez, M. T. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>
- Griffard, B. (2004). Performance Basic Logistics. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA423896>
- Guerrero Pazmiño, Á. D. (2013). Ventajas y desventajas del comercio electrónico para la industria aeronáutica en Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/10440>
- Helicentro S.A.S. (2021). Página oficial de Helicentro S.A.S. <http://HelicentroS.A.S.com.co/compania/>
- Marco Nacional de Cualificaciones – Colombia. (2017). *Sector Aeronáutico, subsectores de mantenimiento y servicios a la navegación aérea*. Diseño e Impresión ECO Emprendedores Creativos S.A.S. Primera edición 2017 Bogotá, D.C., Colombia. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362821_recurso.pdf
- Martínez Valverde, J. F. (2015). Marketing en la actividad comercial. Ediciones Paraninfo, SA. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=stASCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA184&dq=desarrollo+comercial+y+de+marketing&ots=6-lr2wMR54&sig=Gjn3ezrcH7G87Evu1CiH3a80i5k#v=onepage&q=desarrollo%20comercial%20y%20de%20marketing&f=false>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PA2&dq=>

[recursos+humanos&ots=YxQqU5zKP2&sig=uarwFBS7c1geMRC--EU_SZCceAw#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=34GgAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=recursos+humanos&ots=YxQqU5zKP2&sig=uarwFBS7c1geMRC--EU_SZCceAw#v=onepage&q=recursos%20humanos&f=true)

- Montahud, J. A., & Icart, I. B. (2011). Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica (Vol. 8). PUBLICACIONES UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI.
- <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=34GgAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=recursos+humanos+aeronautica&ots=nfgmxX9EH1&sig=E2iyvp-jIY-Ashbw9uSA6zIqlfU#v=onepage&q=recursos%20humanos%20aeronautica&f=false>
- Ospina, J. (2019). *Retos de la Industria Aeronáutica en Colombia*.
- <https://revistaempresarial.com/industria/retos-de-la-industria-aeronautica-en-colombia/>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (sep-dic 2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext&lng=pt
- Pesantes Rebaza, A. C. (1995). Desarrollo de un manual de marketing para una empresa de servicios de mantenimiento aeronáutico.
- https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI_afab98e371d91cac6fedc843e0f7afd
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=competitividad+organizacional+porter&ots=aulKzT9Kd-&sig=XARNER_MVYQhiDg6fH12AXIfwZ4#v=onepage&q&f=true
- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/estrategia-operativa-un-paso-esencial-para-la-ventaja-competitiva>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Revista Harvard Business review*, 1-21. Disponible en: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=>

[competitividad+organizacional+porter&ots=mxtwkcQ0ew&sig=D7O-F59ePnZDXxJrl4x5pUDlvIk#v=onpage&q=competitividad%20organizacional%20porter&f=false](https://www.repositorio.unam.mx/handle/documento/1423/1423_u3_act3.pdf)

Porter, M. (1985). La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más.

http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf

PROCOLOMBIA (2021). *Sector de aeronáutica Colombia*.

<https://investincolombia.com.co/es/sectores/manufacturas/aeronautica>

RAC 43 (2021). Reglamentos Aeronáuticos de Colombia.

<https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%2043%20-%20Mantenimiento.pdf>

RAC 145 (2021). Reglamentos Aeronáuticos de Colombia.

<https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RAC/RAC%20%20145%20-%20Organizaciones%20de%20Mantenimiento%20Aprobadas.pdf>

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23a ed.).

Restrepo, I. A. M. (ene-abr 2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista escuela de Administración de Negocios*, 53, 84-93.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/324/315>

Ronaghi, M. (2022). *Contextualizing the impact of blockchain technology on the performance of new firms: The role of corporate governance as an intermediate outcome*. *The Journal of High Technology Management Research*, 33(2), 100438.

Disponible a través de la base de datos de Scopus en: <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S104783102200013X?via%3Dihub>

Saavedra Carrasco, L. A., Saavedra Carrasco, J. G., & Saavedra Carrasco, J. M. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Revista Conrado*, 17(82), 171-177. Disponible en:

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1945/1904>

Sahay, A., (2012). *Leveraging information technology for optimal aircraft maintenance, repair and overhaul (MRO)*. Philadelphia, USA. Editorial Woodhead Publishing Limited.

Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial norma.

Disponible en:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bqPzq_LvWOQC&oi=fnd&pg=PA1&

[dq=Jean+Paul+Sallenave+en+1997,+con+su+obra+Gerencia+y+planeaci%C3%B3n+&ots=VDm3pOcSfO&sig=2r-hm0-4ViibxgflKj26zR8wbnE](https://www.centrodeestudiosaeronauticos.edu.co/cea/RelacionesInter/Evento-Alianzas-para-la-transformacion-productiva-politica-de-desarrollo-del-sector-aeronautico/Documents/Desarrollo%20del%20Sector%20Aerona%CC%81utico-%20Final%20DNP.pdf)

Sector Aeronáutico (2016). Departamento Nacional de Planeación.

<http://www.centrodeestudiosaeronauticos.edu.co/cea/RelacionesInter/Evento-Alianzas-para-la-transformacion-productiva-politica-de-desarrollo-del-sector-aeronautico/Documents/Desarrollo%20del%20Sector%20Aerona%CC%81utico-%20Final%20DNP.pdf>

Sharma, M. et al. (2023). *Digitalisation of manufacturing operations: The influential role of organisational, social, environmental, and technological impediments. Expert Systems with Applications*, 211, 118501. Disponible a través de la base de datos de Scopus en: <https://www.sciencedirect.com/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0957417422015846?via%3Dihub>

Superintendencia de Sociedades (2006). Sociedades de familia en Colombia año 2005. Grupo de estadística - Superintendencia de Sociedades. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>

Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). Principios de la administración científica. Herrero hermanos.

UAEAC (2021). Página oficial de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC). Disponible en: <https://www.aerocivil.gov.co/autoridad-de-la-aviacion-civil/reglamentacion/rac>

Valencia, F. (2016). Estudios de Administración, dirección y gestión. Fundación Universitaria Panamericana – Unipanamericana. Disponible en: [file:///C:/Users/SALA/Downloads/_a12016-07-27No1Definitiva%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/SALA/Downloads/_a12016-07-27No1Definitiva%20(1).pdf)

Weikert, F. (2020). COVID-19 en América Latina y el Caribe: Impactos inmediatos en el transporte aéreo y en el mediano plazo en la industria aeronáutica. Disponible en: https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/2020_covid_e_industria_aerea.pdf

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global. Pearson Educación. Decimotercera edición. Disponible en: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>

Wiltshire, J., & Jaimurzina, A. (2017). Transporte aéreo como motor del desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: retos y propuestas de política.
Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43411>

A. Anexo. Resultados validación al instrumento de medición

Factor	Calificación					Media de calificación	Observación
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5		
	Ingeniería 1 externo	Ingeniería 2 Interno	Psicología Externo	Calidad 1 Externo	Calidad 2 Externo		
Las preguntas están bien redactadas y son claras para los encuestados	5	4	3	5	4	4,2	Algunos términos pueden resultar muy técnicos, para el personal al que se le aplica la encuesta. El lenguaje de las preguntas debe ser consistente en toda la encuesta, o todas que incluyan al entrevistado o todas en infinitivo.
Las preguntas son adecuadas y consistentes con las variables que se están midiendo	4	5	3	5	4	4,2	Las secciones son claras y tienen un objetivo en específico a analizar, sin embargo, se debe verificar su aplicabilidad a la organización.
Las preguntas son acordes a las respuestas	5	4	3	4	4	4	Revisar la redacción de algunas de las preguntas de tal forma que tengan coherencia con la respuesta, puesto que pareciera que algunas conducen a una respuesta de solo si o no. Pueden dejarse algunas respuestas abiertas para conocer mejor la empatía con algunos temas. Debe verificarse si algunas preguntas conducen a la misma respuesta.

Factor	Calificación					Media de calificación	Observación
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5		
	Ingeniería 1 externo	Ingeniería 2 Interno	Psicología Externo	Calidad 1 Externo	Calidad 2 Externo		
El número de preguntas y la extensión es el adecuado	5	5	4	4	4	4,4	Se recomienda reducir la extensión del cuestionario y de algunas preguntas para un mejor entendimiento de la encuesta
El medio utilizado el (Google-Forms) es el adecuado	5	5	5	5	5	5	El medio utilizado para desarrollar la encuesta es claro y fácil de utilizar
Total						4,4	Valido

B. Anexo. Formato de encuesta

Encuesta de Diagnóstico Inicial de Helicentro S.A.S.							
<p>La siguiente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico del ambiente y estructura organizacional de la empresa Helicentro e identificar posibles acciones de mejora dentro de la organización. La información recolectada es de carácter confidencial y anónima.</p> <p>Importante: El diligenciamiento del formulario le tomará aproximadamente 30 minutos; agradecemos su disposición y su tiempo para responderla de forma sincera, con el fin de evaluar su percepción de la organización.</p>							
CARACTERIZACIÓN							
¿Cuál es su edad? (Años)							
¿En qué área de la organización se desempeña?							
Área Técnica (Mantenimiento, Control Calidad e Ingeniería) _____							
Área Comercial _____							
Área Financiera _____							
Área Administrativa _____							
Área Gerencial _____							
Otro _____							
¿Cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización?							
Directivos _____							
Coordinadores y/o Supervisores _____							
Técnico y/o Operativos _____							
Personal de Base (Servicios generales y vigilancia) _____							
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización Helicentro?							
De 0 a 1 año _____							
De 1 año a 3 años _____							
De 3 años a 6 años _____							
De 6 años a 10 años _____							
Más de 10 años _____							
1. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
1.1							
1.1 Conoce la Misión de Helicentro							
1.2 Conoce la Visión de Helicentro							
1.3 Conoce los Objetivos de Helicentro							
1.4 Conoce los Principios y Valores de Helicentro							
1.5 Conoce el Organigrama de Helicentro							
1.6 Conoce el Manual de Funciones de Helicentro							
1.7 La empresa tiene un sistema de gestión de calidad claro y bien definido							
1.8 Conoce los objetivos de su cargo							
1.9 Identifica claramente la unidad o área a la cual usted pertenece dentro de la organización							
1.10 Identifica cómo los objetivos de su cargo contribuyen con los objetivos de su área.							
1.11 Los objetivos y metas de su área están determinados conforme a la misión y visión la organización							
1.12 Su plan de trabajo para lograr los objetivos y metas de su área es claro y bien definido							
1.13 Identifica cómo los objetivos de su área contribuyen con los objetivos de la organización.							
1.14 Todos los miembros de su área participan en la elaboración y desarrollo del plan de trabajo							
1.15 Se desarrolla una evaluación adecuada del cumplimiento del plan de trabajo de su área							
1.16 Los resultados de la evaluación del cumplimiento del plan de trabajo se utilizan para mejorar							
1.17 Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa							
2. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
2.1							
2.1 Los procedimientos y procesos de la empresa son claros y bien definidos							
2.2 La empresa tiene un manual donde estén identificados los procesos y procedimientos a ejecutar en su área de trabajo de manera clara y bien definidos							
2.3 En su área están nombrados los responsables de cada proceso							
2.4 La empresa comunica la implementación de los nuevos procesos y los cambios en los procesos existentes							
2.5 Helicentro tiene un sistema de medición claro y bien definido del desempeño de su área de trabajo							
2.6 Los resultados de la medición del desempeño promueven la mejora en los procesos de su área de trabajo.							
2.7 La plataforma digital de Helicentro cubre las necesidades de la organización para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias.							
2.8 La plataforma digital de Helicentro se mejora continuamente.							
2.9 El teletrabajo en su área de la organización mejoró el desempeño.							
3. GESTIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
3.1							
3.1 La selección del personal en Helicentro se realiza con criterios claros y bien definidos							
3.2 Helicentro tiene una descripción del perfil claro y bien definido para su cargo en la organización							
3.3 Se planea y promueve el desarrollo personal y profesional en Helicentro							
3.4 La capacitación que recibe es adecuada para el perfil de su cargo							
3.5 Helicentro evalúa periódicamente la ejecución del plan de acción en su área de trabajo							
3.6 En Helicentro se realiza medición del grado de satisfacción de los empleados en la organización							
3.7 En Helicentro existen incentivos para el personal asociados al cumplimiento de objetivos							
3.8 Su equipo de trabajo cuenta con las herramientas y recursos adecuados para cumplir con los objetivos							
4. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
4.1							
4.1 La empresa genera posibilidades para el crecimiento profesional de sus trabajadores							
4.2 Helicentro promueve la creatividad e innovación en el personal para alcanzar los objetivos de la organización							
4.3 En Helicentro se encuentran más rápido soluciones, que culpables							
4.4 Su jefe inmediato crea y sostiene un ambiente agradable de colaboración en el trabajo							
4.5 Los jefes de la organización crean y sostienen un ambiente agradable de colaboración en el trabajo							
4.6 Su jefe inmediato se comunica de forma respetuosa y clara							
4.7 Los jefes de la organización se comunican de forma respetuosa y clara							
4.8 Su jefe inmediato es accesible y es fácil hablar con él							
4.9 Los jefes de la organización son accesibles y es fácil hablar con ellos							
4.10 En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de su jefe inmediato							
4.11 En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de los jefes de la organización							
5. CLIMA ORGANIZACIONAL							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
5.1							
5.1 La comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo es fácil y habitual							
5.2 La comunicación con las demás áreas o unidades organizacionales es fácil y habitual							
5.3 Se siente satisfecho con el equilibrio entre las actividades personales y el entorno laboral (Relación Vida-Trabajo)							
5.4 En su equipo de trabajo se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad							
5.5 En Helicentro se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad							
5.6 Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en su área de trabajo							
5.7 Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en la organización							
5.8 Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de su área							
5.9 Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de Helicentro							
5.10 Las personas son tratadas con respeto independientemente del cargo que ocupen							
6. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
6.1							
6.1 Helicentro tiene en cuenta las necesidades y opiniones de sus clientes para mejorar							
6.2 La metodología para evaluar las necesidades o el grado de satisfacción de los clientes es clara y bien definida							
6.3 Helicentro tiene en cuenta el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento de sus procesos							
6.4 Helicentro tiene programas adecuados de capacitación en servicio y atención al cliente							
6.5 Helicentro tiene un procedimiento claro y bien definido para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones de los clientes.							
6.6 Helicentro refuerza mediante las Tecnologías de la Información su presencia en el mercado y en la búsqueda de las relaciones con los clientes							
7. OTROS PROCESOS							
De las siguientes afirmaciones, seleccione en qué medida está de acuerdo							
	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo	No sabe	No Aplica
7.1							
7.1 Helicentro crea nuevos negocios, productos y servicios							
7.2 Helicentro cuenta con canales de comunicación y comercio digital, como página web y redes sociales actualizados							
7.3 Helicentro es una empresa que actúa responsablemente para proteger el medio ambiente y contribuir a la sociedad							
7.4 Helicentro es una empresa que mide sus emisiones de gases de efecto invernadero por sus operaciones y tiene un programa de reducción de emisiones							
7.5 Helicentro es una empresa que promueve la igualdad entre hombres y mujeres							
7.6 Helicentro es una empresa inclusiva, respetuosa de la diversidad y de generar igualdad de oportunidades sin importar raza, religión, orientación sexual o género							

C. Anexo. Resultados de la encuesta

▪ Caracterización del personal de Helicentro S.A.S.

1. ¿En qué área de la organización se desempeña?

¿En qué área de la organización se desempeña?

66 respuestas



2. ¿Cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización?

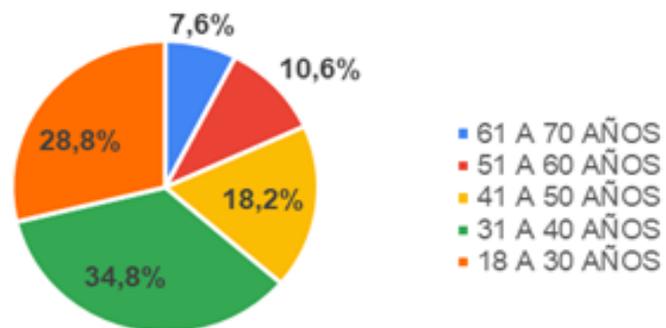
¿Cuál es su nivel jerárquico dentro de la organización?

66 respuestas



3. ¿Cuál es su edad? (Años)

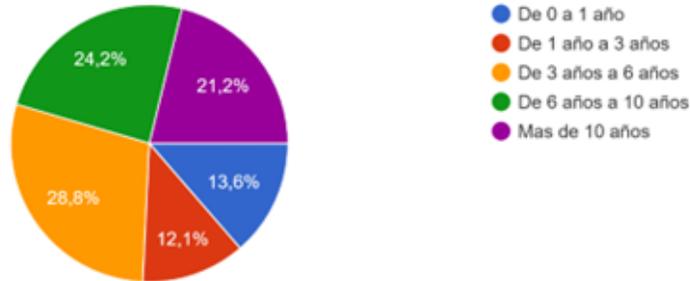
¿Cuál es su edad? (Años)



4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización Helicentro?

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la organización Helicentro?

66 respuestas

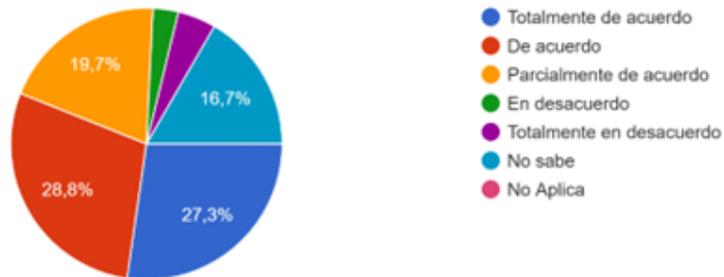


▪ Planeación y estrategia.

5. Conoce la Misión de Helicentro

1.1 Conoce la Misión de Helicentro

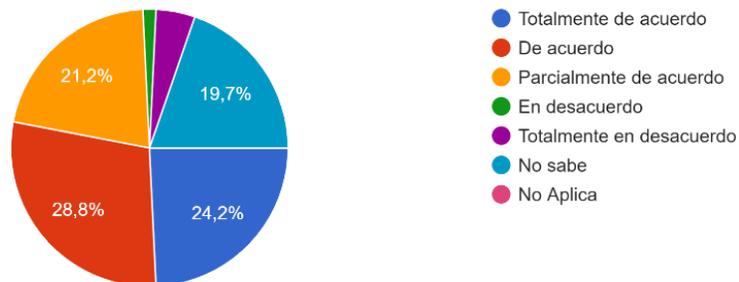
66 respuestas



6. Conoce la Visión de Helicentro

1.2 Conoce la Visión de Helicentro

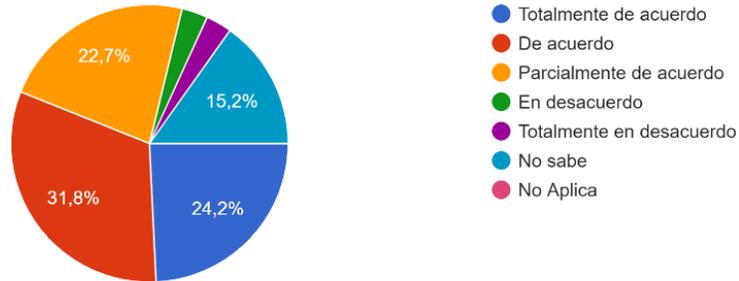
66 respuestas



7. Conoce los Objetivos de Helicentro

1.3 Conoce los Objetivos de Helicentro

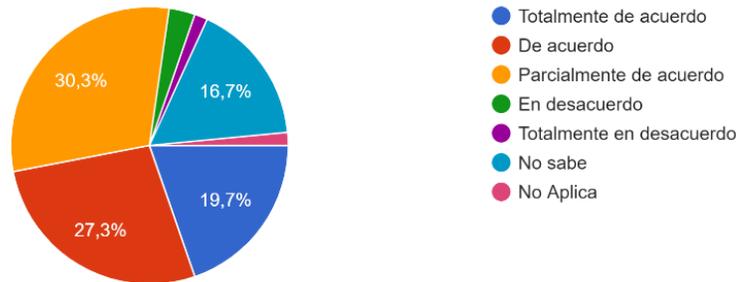
66 respuestas



8. Conoce los Principios y Valores de Helicentro

1.4 Conoce los Principios y Valores de Helicentro

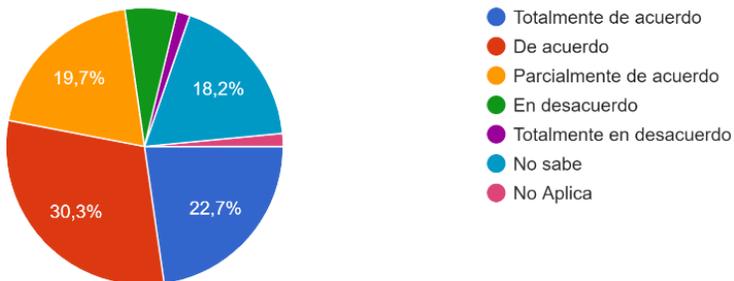
66 respuestas



9. Conoce el Organigrama de Helicentro

1.5 Conoce el Organigrama de Helicentro

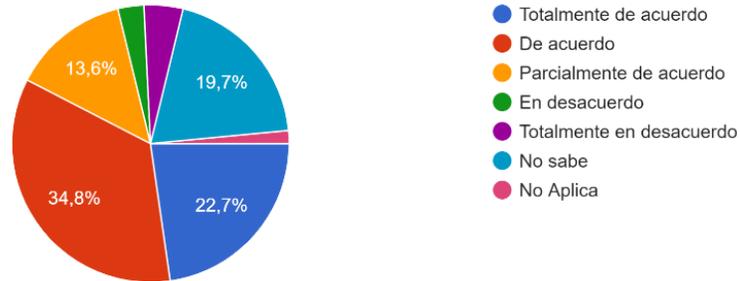
66 respuestas



10. Conoce el Manual de Funciones de Helicentro

1.6 Conoce el Manual de Funciones de Helicentro

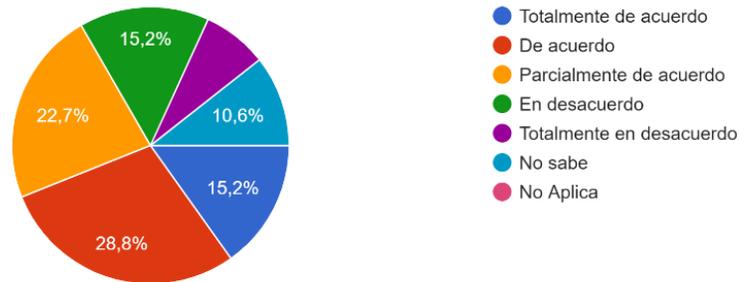
66 respuestas



11. La empresa tiene un sistema de gestión de calidad claro y bien definido

1.7 La empresa tiene un sistema de gestión de calidad claro y bien definido

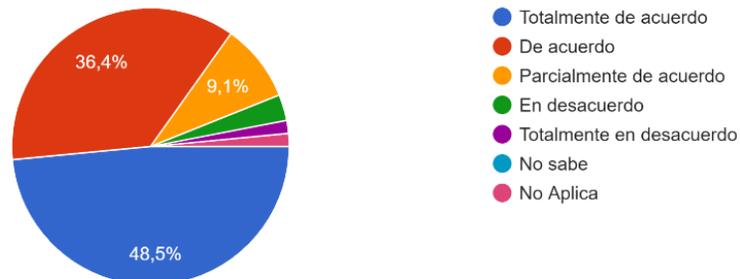
66 respuestas



12. Conoce los objetivos de su cargo

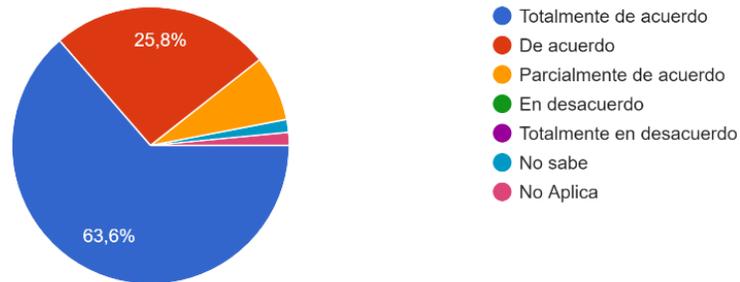
1.8 Conoce los objetivos de su cargo

66 respuestas



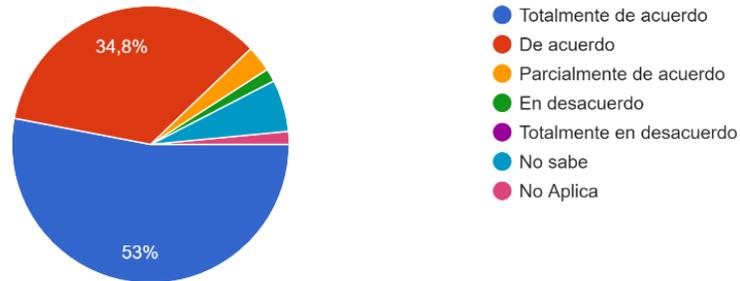
13. Identifica claramente la unidad o área a la cual usted pertenece dentro de la organización

1.9 Identifica claramente la unidad o área a la cual usted pertenece dentro de la organización
66 respuestas



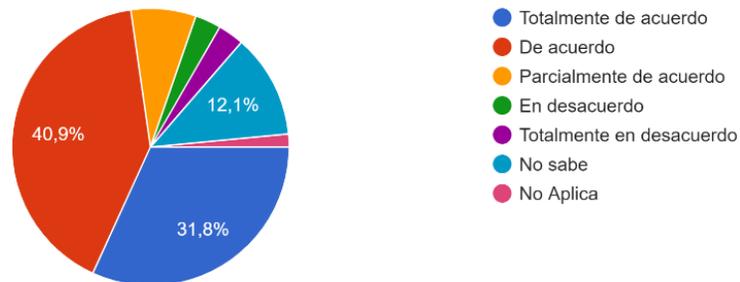
14. Identifica cómo los objetivos de su cargo contribuyen con los objetivos de su área.

1.10 Identifica cómo los objetivos de su cargo contribuyen con los objetivos de su área.
66 respuestas



15. Los objetivos y metas de su área están determinados conforme a la misión y visión la organización

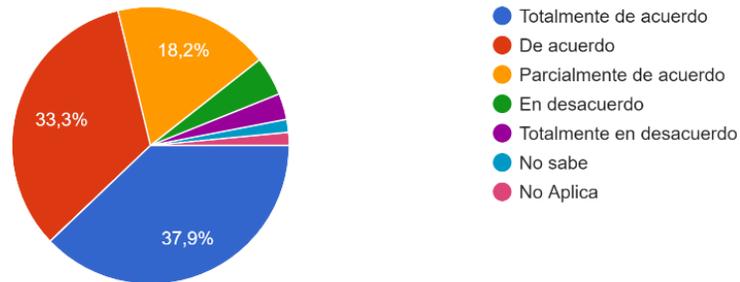
1.11 Los objetivos y metas de su área están determinados conforme a la misión y visión la organización
66 respuestas



16. Su plan de trabajo para lograr los objetivos y metas de su área es claro y bien definido

1.12 Su plan de trabajo para lograr los objetivos y metas de su área es claro y bien definido

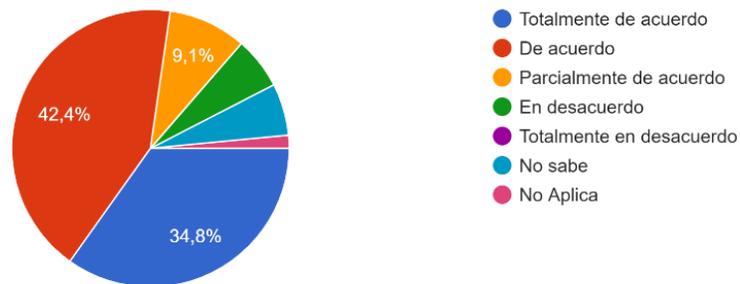
66 respuestas



17. Identifica cómo los objetivos de su área contribuyen con los objetivos de la organización

1.13 Identifica cómo los objetivos de su área contribuyen con los objetivos de la organización.

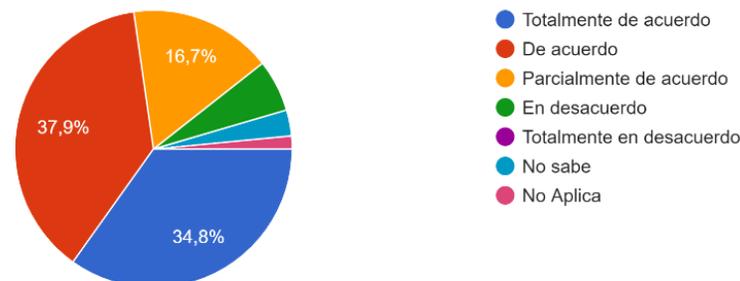
66 respuestas



18. Todos los miembros de su área participan en la elaboración y desarrollo del plan de trabajo

1.14 Todos los miembros de su área participan en la elaboración y desarrollo del plan de trabajo

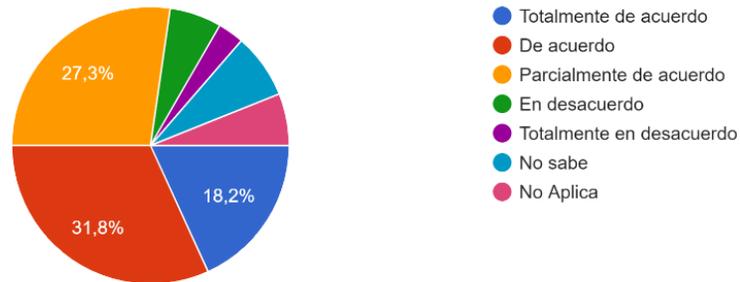
66 respuestas



19. Se desarrolla una evaluación adecuada del cumplimiento del plan de trabajo de su área

1.15 Se desarrolla una evaluación adecuada del cumplimiento del plan de trabajo de su área

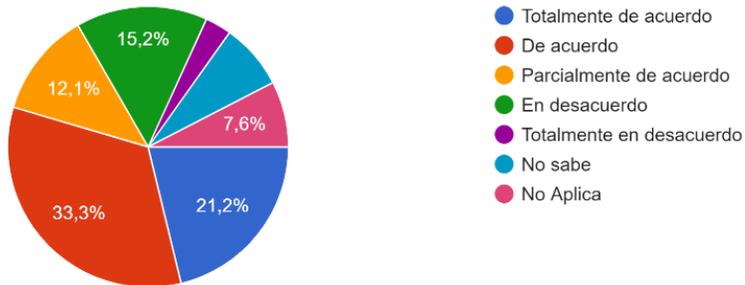
66 respuestas



20. Los resultados de la evaluación del cumplimiento del plan de trabajo se utilizan para mejorar

1.16 Los resultados de la evaluación del cumplimiento del plan de trabajo se utilizan para mejorar

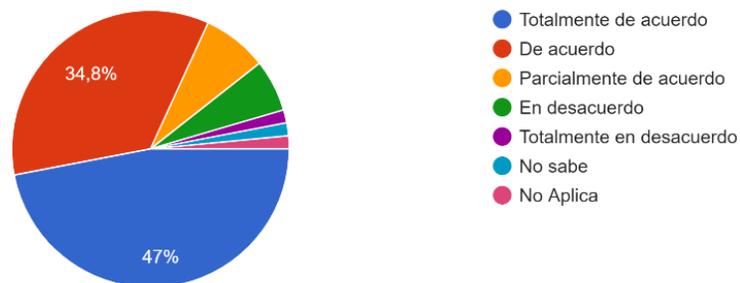
66 respuestas



21. Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa

1.17 Se fomenta el trabajo en equipo dentro de su área con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa

66 respuestas

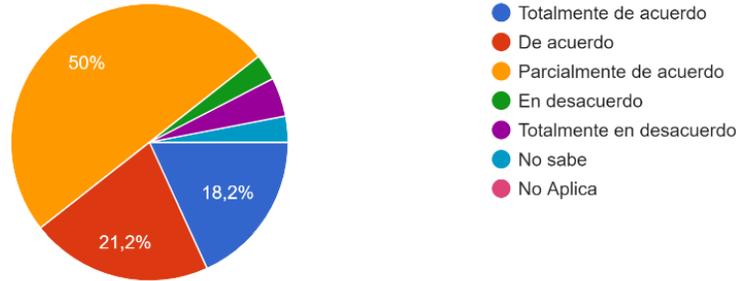


▪ **Procesos y procedimientos**

22. Los procedimientos y procesos de la empresa son claros y bien definidos

2.1 Los procedimientos y procesos de la empresa son claros y bien definidos

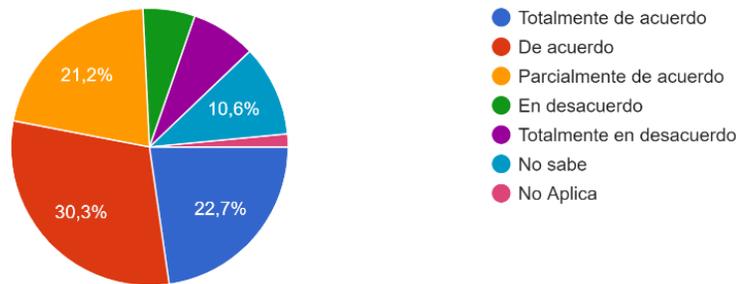
66 respuestas



23. La empresa tiene un manual donde estén identificados los procesos y procedimientos a ejecutar en su área de trabajo de manera clara y bien definidos

2.2 La empresa tiene un manual donde estén identificados los procesos y procedimientos a ejecutar en su área de trabajo de manera clara y bien definidos

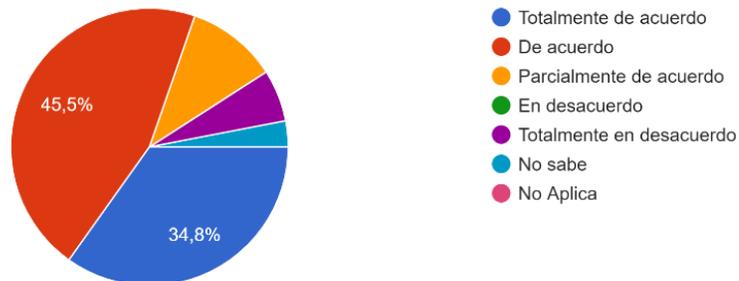
66 respuestas



24. En su área están nombrados los responsables de cada proceso

2.3 En su área están nombrados los responsables de cada proceso

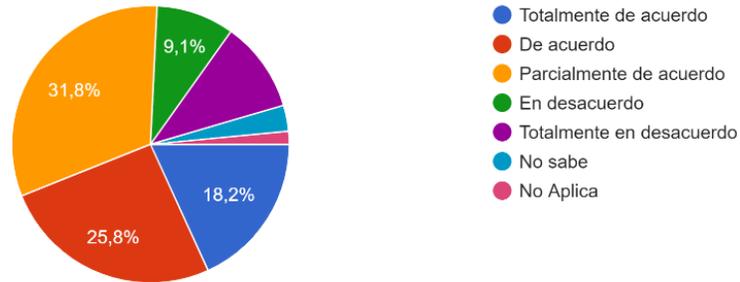
66 respuestas



25. La empresa comunica la implementación de los nuevos procesos y los cambios en los procesos existentes

2.4 La empresa comunica la implementación de los nuevos procesos y los cambios en los procesos existentes

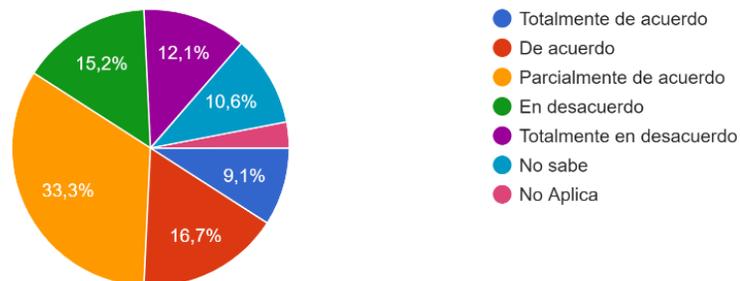
66 respuestas



26. Helicentro tiene un sistema de medición claro y bien definido del desempeño de su área de trabajo

2.5 Helicentro tiene un sistema de medición claro y bien definido del desempeño de su área de trabajo

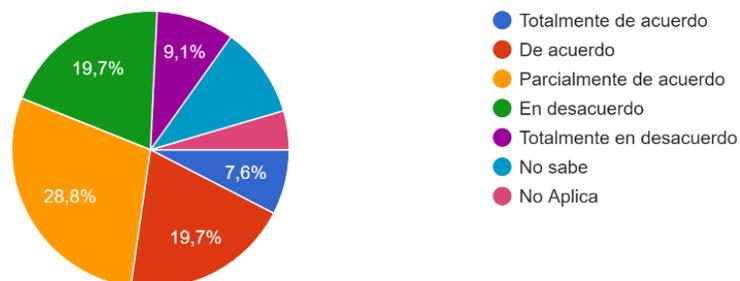
66 respuestas



27. Los resultados de la medición del desempeño promueven la mejora en los procesos de su área de trabajo.

2.6 Los resultados de la medición del desempeño promueven la mejora en los procesos de su área de trabajo.

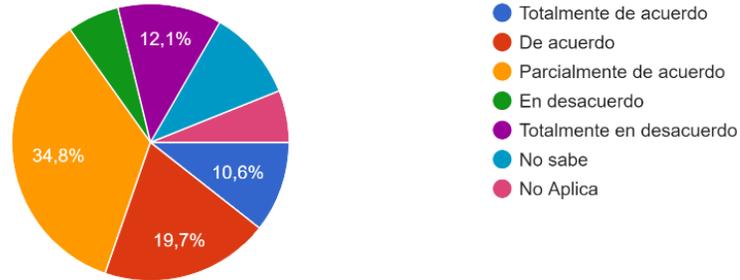
66 respuestas



28. La plataforma digital de Helicentro cubre las necesidades de la organización para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias.

2.7 La plataforma digital de Helicentro cubre las necesidades de la organización para cumplir adecuadamente con sus actividades diarias.

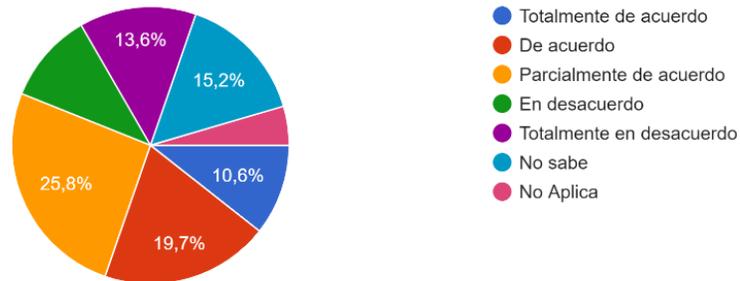
66 respuestas



29. . La plataforma digital de Helicentro se mejora continuamente.

2.8 La plataforma digital de Helicentro se mejora continuamente.

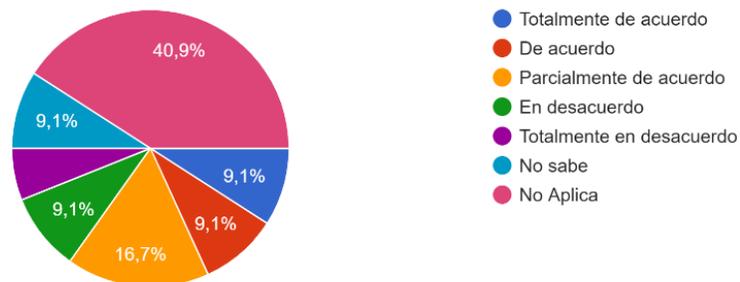
66 respuestas



30. El teletrabajo en su área de la organización mejoró el desempeño.

2.9 El teletrabajo en su área de la organización mejoró el desempeño.

66 respuestas

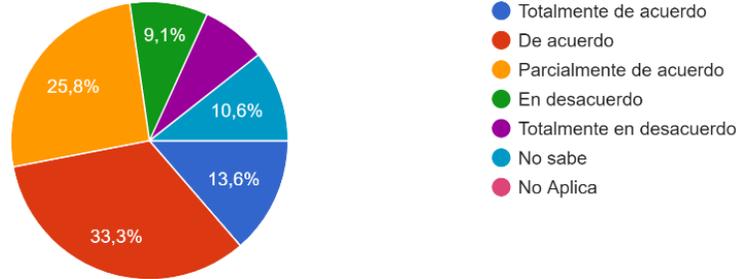


▪ **Gestión y desarrollo del personal**

31. La selección del personal en Helicentro se realiza con criterios claros y bien definidos

3.1 La selección del personal en Helicentro se realiza con criterios claros y bien definidos

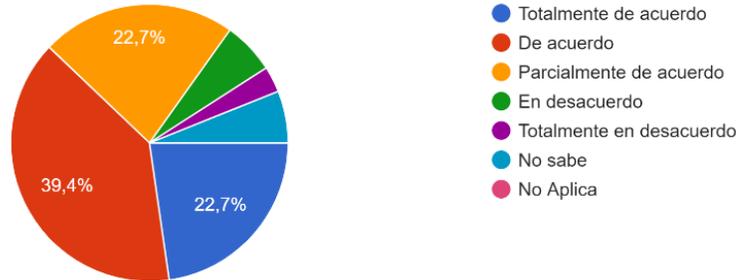
66 respuestas



32. Helicentro tiene una descripción del perfil claro y bien definido para su cargo en la organización

3.2 Helicentro tiene una descripción del perfil claro y bien definido para su cargo en la organización

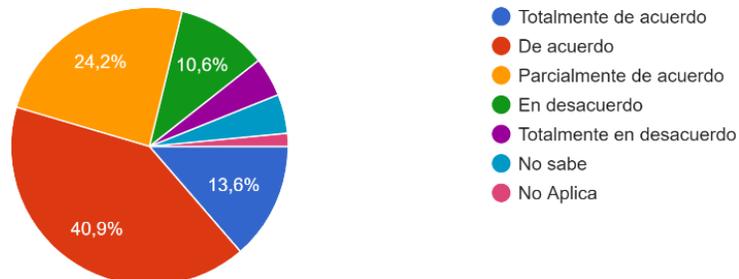
66 respuestas



33. Se planea y promueve el desarrollo personal y profesional en Helicentro

3.3 Se planea y promueve el desarrollo personal y profesional en Helicentro

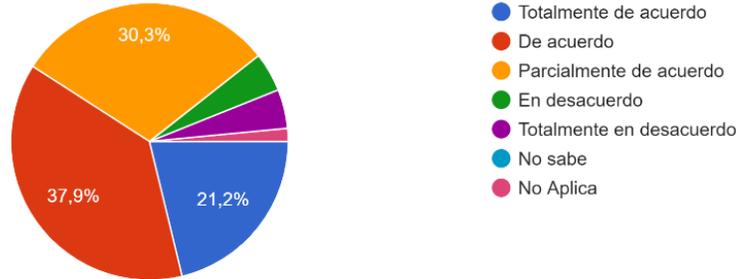
66 respuestas



34. La capacitación que recibe es adecuada para el perfil de su cargo

3.4 La capacitación que recibe es adecuada para el perfil de su cargo

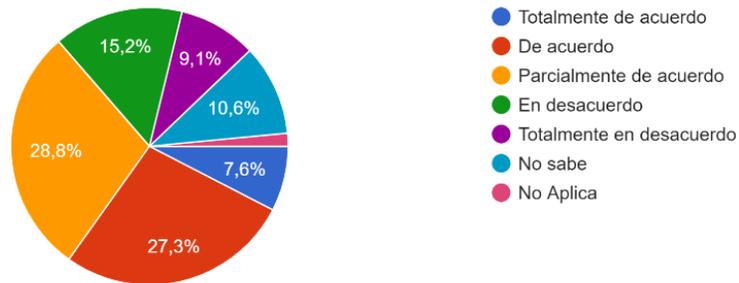
66 respuestas



35. Helicentro evalúa periódicamente la ejecución del plan de acción en su área de trabajo

3.5 Helicentro evalúa periódicamente la ejecución del plan de acción en su área de trabajo

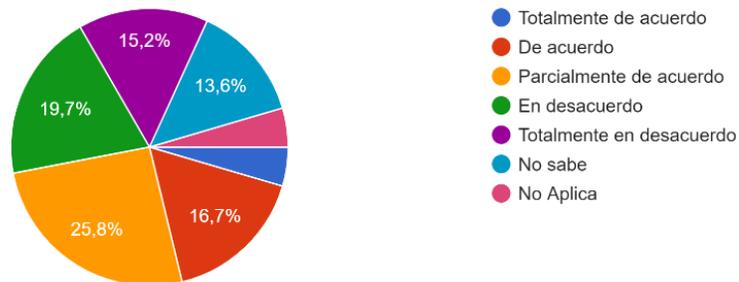
66 respuestas



36. En Helicentro se realiza medición del grado de satisfacción de los empleados en la organización

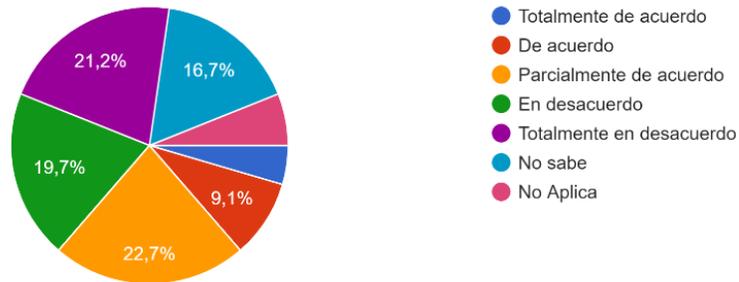
3.6 En Helicentro se realiza medición del grado de satisfacción de los empleados en la organización

66 respuestas



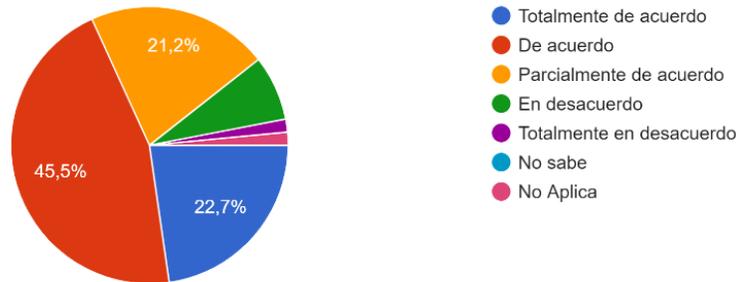
37. En Helicentro existen incentivos para el personal asociados al cumplimiento de objetivos

3.7 En Helicentro existen incentivos para el personal asociados al cumplimiento de objetivos
66 respuestas



38. Su equipo de trabajo cuenta con las herramientas y recursos adecuados para cumplir con los objetivos

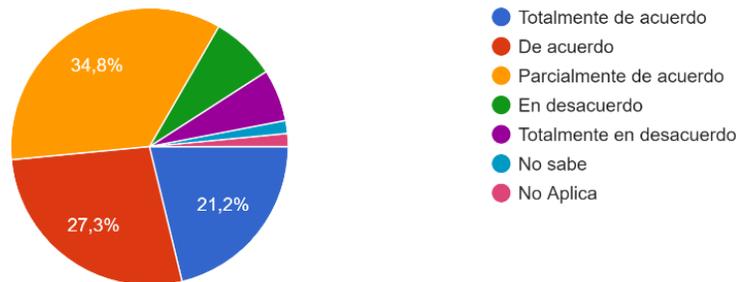
3.8 Su equipo de trabajo cuenta con las herramientas y recursos adecuados para cumplir con los objetivos
66 respuestas



▪ Liderazgo y participación

39. La empresa genera posibilidades para el crecimiento profesional de sus trabajadores

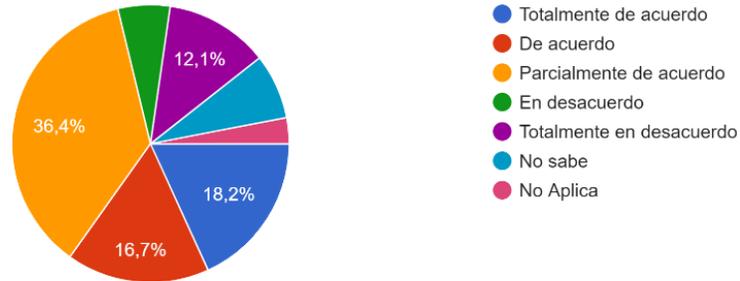
4.1 La empresa genera posibilidades para el crecimiento profesional de sus trabajadores
66 respuestas



40. Helicentro promueve la creatividad e innovación en el personal para alcanzar los objetivos de la organización

4.2 Helicentro promueve la creatividad e innovación en el personal para alcanzar los objetivos de la organización

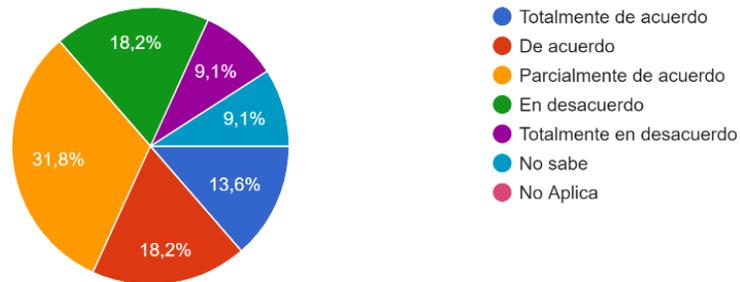
66 respuestas



41. En Helicentro se encuentran más rápido soluciones, que culpables

4.3 En Helicentro se encuentran más rápido soluciones, que culpables

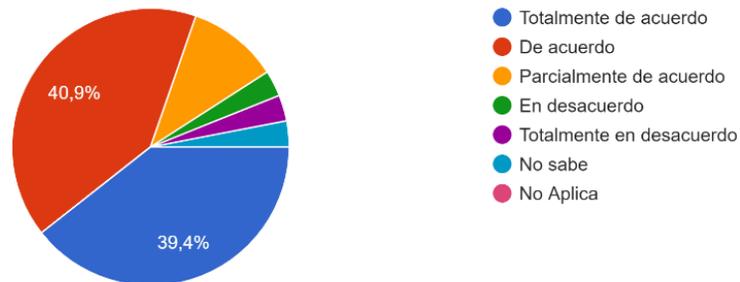
66 respuestas



42. Su jefe inmediato crea y sostiene un ambiente agradable de colaboración en el trabajo

4.4 Su jefe inmediato crea y sostiene un ambiente agradable de colaboración en el trabajo

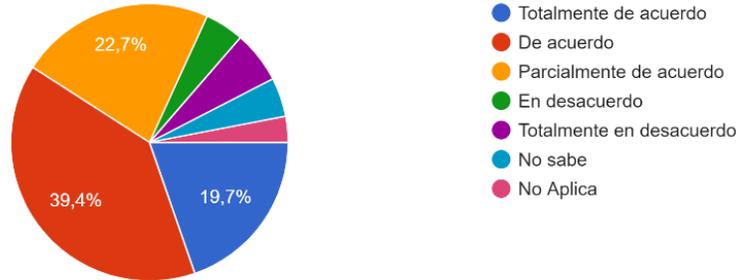
66 respuestas



43. Los jefes de la organización crean y sostienen un ambiente agradable de colaboración en el trabajo

4.5 Los jefes de la organización crean y sostienen un ambiente agradable de colaboración en el trabajo

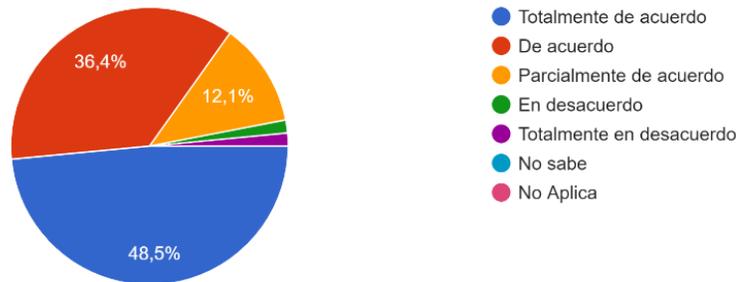
66 respuestas



44. Su jefe inmediato se comunica de forma respetuosa y clara

4.6 Su jefe inmediato se comunica de forma respetuosa y clara

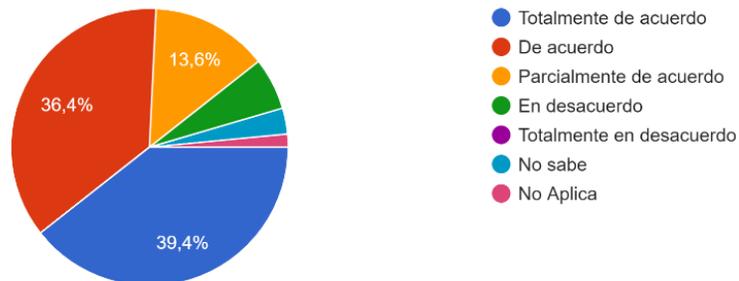
66 respuestas



45. Los jefes de la organización se comunican de forma respetuosa y clara

4.7 Los jefes de la organización se comunican de forma respetuosa y clara

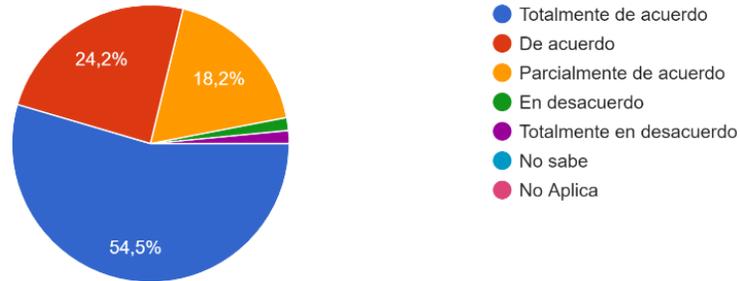
66 respuestas



46. Su jefe inmediato es accesible y es fácil hablar con él

4.8 Su jefe inmediato es accesible y es fácil hablar con él

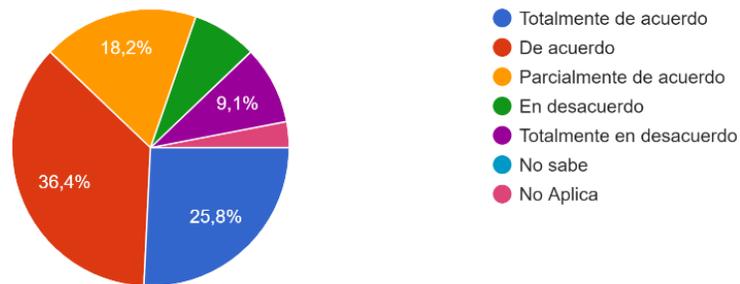
66 respuestas



47. Los jefes de la organización son accesibles y es fácil hablar con ellos

4.9 Los jefes de la organización son accesibles y es fácil hablar con ellos

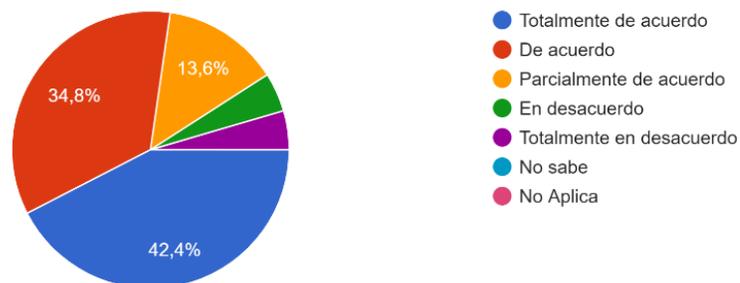
66 respuestas



48. En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de su jefe inmediato

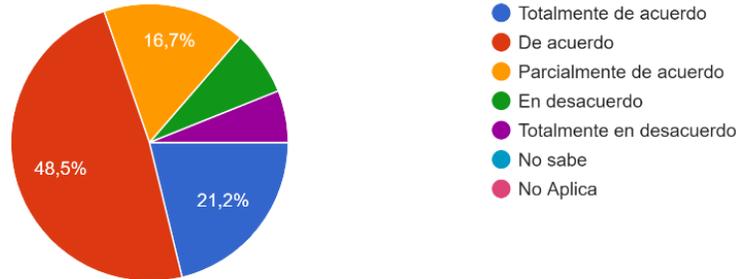
4.10 En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de su jefe inmediato

66 respuestas



49. En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de los jefes de la organización

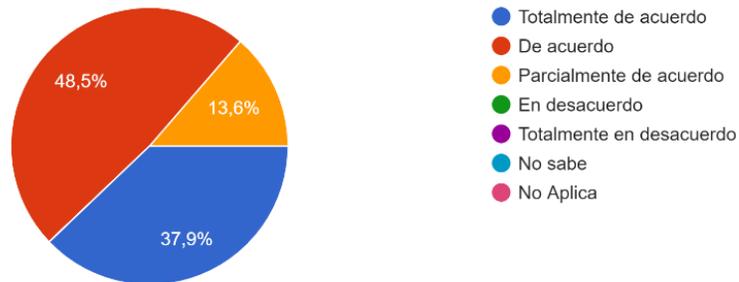
4.11 En Helicentro se inspira confianza y se siente el respaldo de los jefes de la organización
66 respuestas



▪ Clima Organizacional

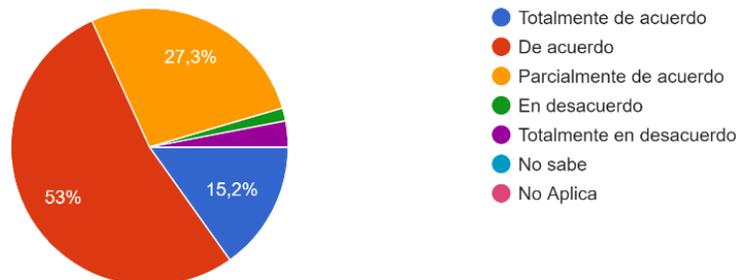
50. La comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo es fácil y habitual

5.1 La comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo es fácil y habitual
66 respuestas



51. La comunicación con las demás áreas o unidades organizacionales es fácil y habitual

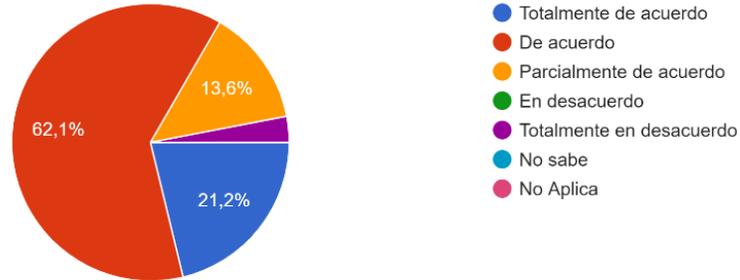
5.2 La comunicación con las demás áreas o unidades organizacionales es fácil y habitual
66 respuestas



52. Se siente satisfecho con el equilibrio entre las actividades personales y el entorno laboral (Relación Vida-Trabajo)

5.3 Se siente satisfecho con el equilibrio entre las actividades personales y el entorno laboral (Relación Vida-Trabajo)

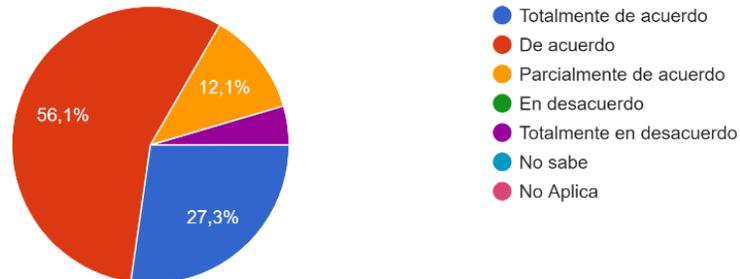
66 respuestas



53. En su equipo de trabajo se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad

5.4 En su equipo de trabajo se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad

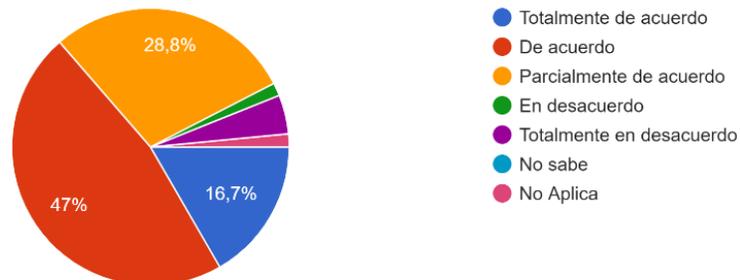
66 respuestas



54. En Helicentro se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad

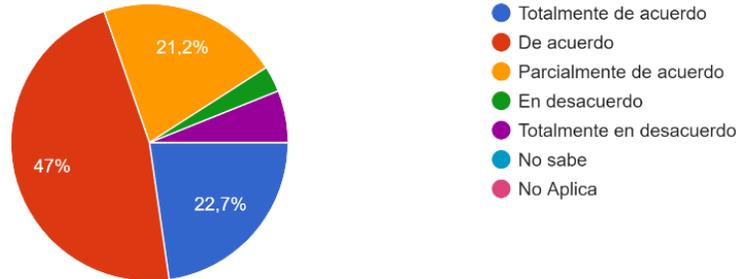
5.5 En Helicentro se pueden expresar las emociones y pensamientos con libertad

66 respuestas



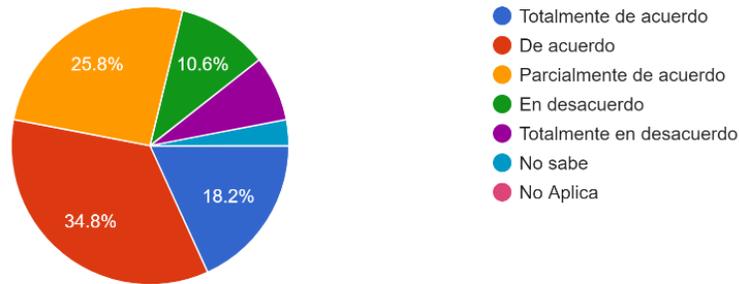
55. Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en su área de trabajo

5.6 Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en su área de trabajo
66 respuestas



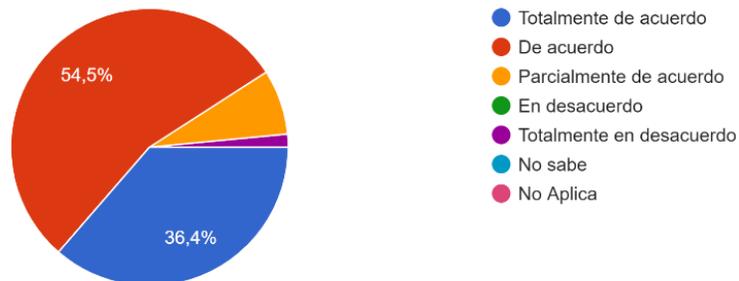
56. Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en la organización

5.7 Sus aportes son tenidos en cuenta para el mejoramiento de los procesos en la organización
66 respuestas



57. Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de su área

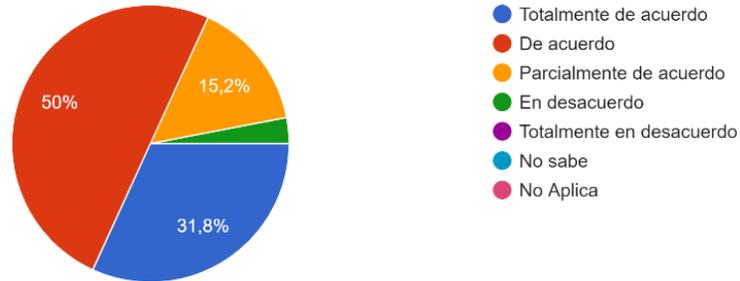
5.8 Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de su área
66 respuestas



58. Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de Helicentro

5.9 Se siente a gusto con el ambiente de trabajo de Helicentro

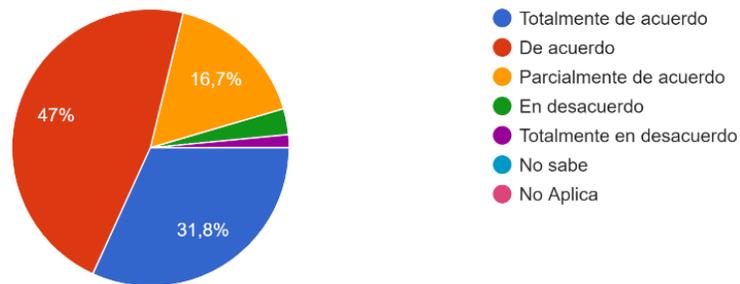
66 respuestas



59. Las personas son tratadas con respeto independientemente del cargo que ocupen

5.10 Las personas son tratadas con respeto independientemente del cargo que ocupen

66 respuestas

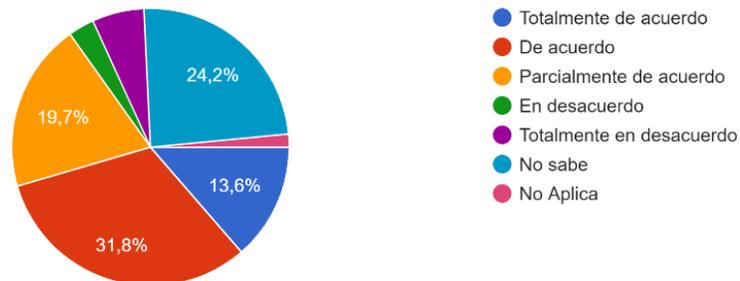


▪ Servicio y atención al cliente

60. Helicentro tiene en cuenta las necesidades y opiniones de sus clientes para mejorar

6.1 Helicentro tiene en cuenta las necesidades y opiniones de sus clientes para mejorar

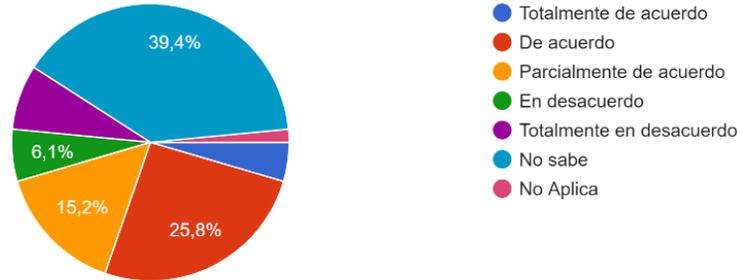
66 respuestas



61. La metodología para evaluar las necesidades o el grado de satisfacción de los clientes es clara y bien definida

6.2 La metodología para evaluar las necesidades o el grado de satisfacción de los clientes es clara y bien definida

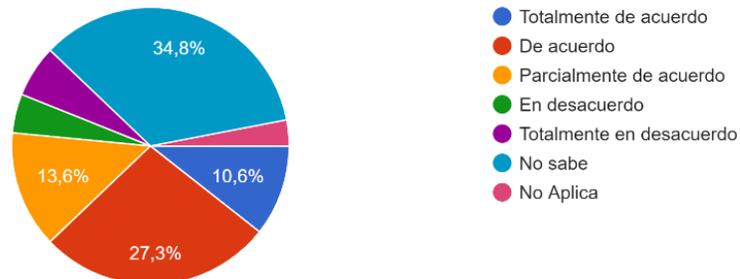
66 respuestas



62. Helicentro tiene en cuenta el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento de sus procesos

6.3 Helicentro tiene en cuenta el grado de satisfacción de los clientes para el mejoramiento de sus procesos

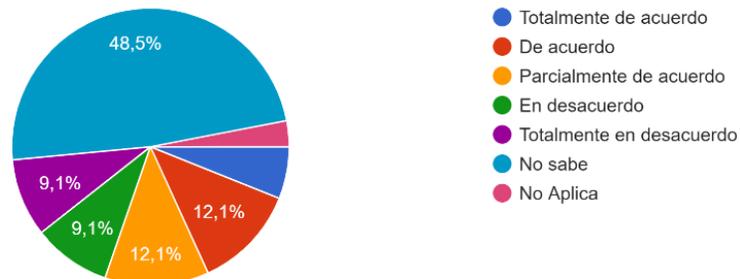
66 respuestas



63. Helicentro tiene programas adecuados de capacitación en servicio y atención al cliente

6.4 Helicentro tiene programas adecuados de capacitación en servicio y atención al cliente

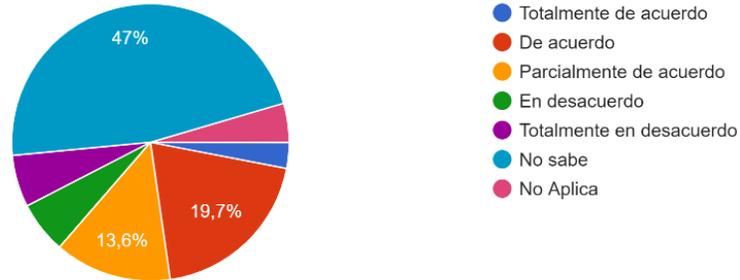
66 respuestas



64. Helicentro tiene un procedimiento claro y bien definido para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones de los clientes

6.5 Helicentro tiene un procedimiento claro y bien definido para la atención, tratamiento y contestación de las reclamaciones de los clientes

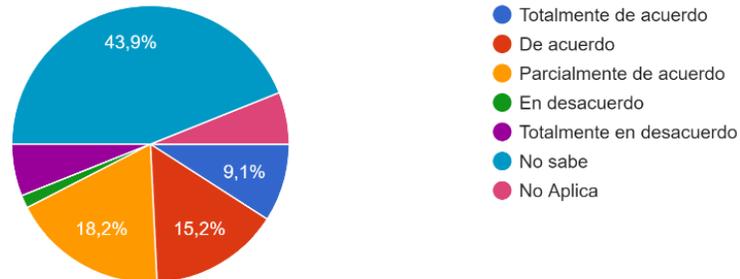
66 respuestas



65. Helicentro refuerza mediante las Tecnologías de la Información su presencia en el mercado y en la búsqueda de las relaciones con los clientes

6.6 Helicentro refuerza mediante las Tecnologías de la Información su presencia en el mercado y en la búsqueda de las relaciones con los clientes

66 respuestas

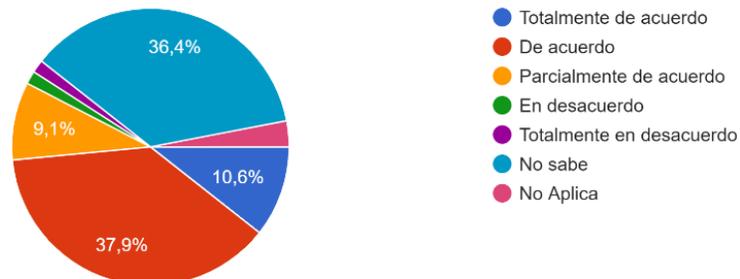


▪ Otros procesos

66. Helicentro crea nuevos negocios, productos y servicios

7.1 Helicentro crea nuevos negocios, productos y servicios

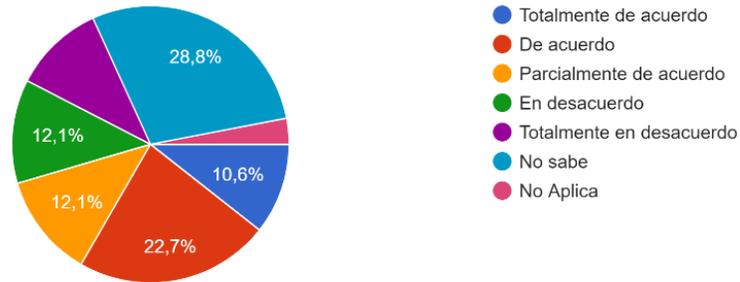
66 respuestas



67. Helicentro cuenta con canales de comunicación y comercio digital, como página web y redes sociales actualizados

7.2 Helicentro cuenta con canales de comunicación y comercio digital, como página web y redes sociales actualizados

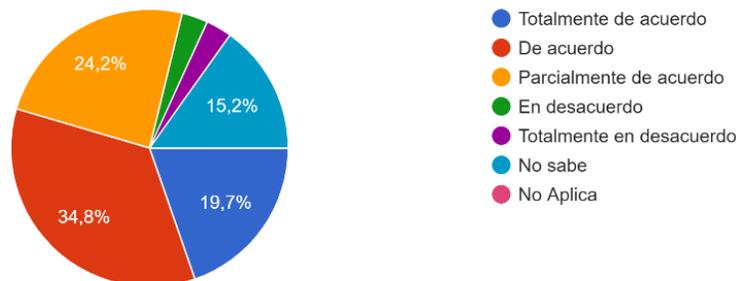
66 respuestas



68. Helicentro es una empresa que actúa responsablemente para proteger el medio ambiente y contribuir a la sociedad

7.3 Helicentro es una empresa que actúa responsablemente para proteger el medio ambiente y contribuir a la sociedad

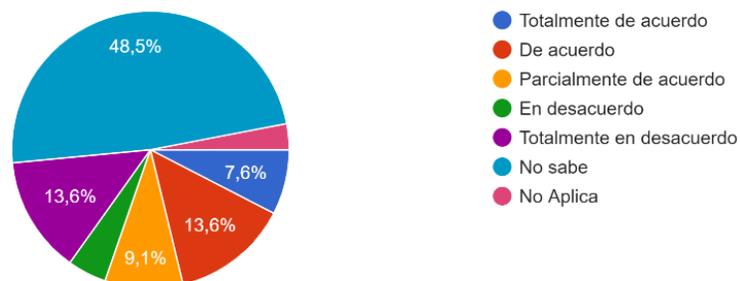
66 respuestas



69. Helicentro es una empresa que mide sus emisiones de gases de efecto invernadero por sus operaciones y tiene un programa de reducción de emisiones

7.4 Helicentro es una empresa que mide sus emisiones de gases de efecto invernadero por sus operaciones y tiene un programa de reducción de emisiones

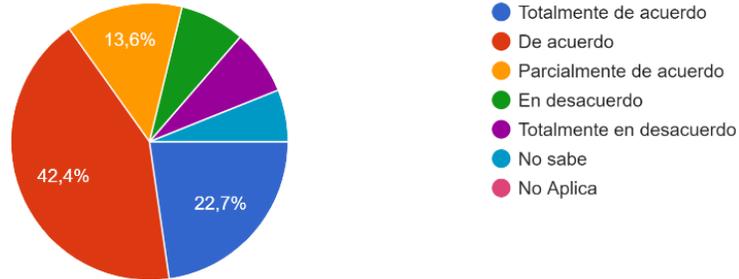
66 respuestas



70. Helicentro es una empresa que promueve la igualdad entre hombres y mujeres

7.5 Helicentro es una empresa que promueve la igualdad entre hombres y mujeres

66 respuestas



71. Helicentro es una empresa inclusiva, respetuosa de la diversidad y de generar igualdad de oportunidades sin importar raza, religión, orientación sexual o género

7.6 Helicentro es una empresa inclusiva, respetuosa de la diversidad y de generar igualdad de oportunidades sin importar raza, religión, orientación sexual o género

66 respuestas

