

**DIAGNOSTICO Y TRANSFORMACION PRODUCTIVA DEL ENTORNO  
ORGANIZACIONAL DE ASEVANSES LTDA**

**OSCAR DANIEL CASTRO MENDEZ**



**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2012**

**DIAGNOSTICO Y TRANSFORMACION PRODUCTIVA DEL ENTORNO  
ORGANIZACIONAL DE ASEVANSES LTDA**

**OSCAR DANIEL CASTRO MENDEZ**

**Trabajo de grado para optar el Título de “Administrador de Empresas”**

**RESPONSABLE FORMACIÓN PRÁCTICA  
DR. LUIS GABRIEL CARDOZO  
GERENTE GENERAL ASEVANSES LTDA**

**RESPONSABLE FORMACIÓN ACADÉMICA  
ING. NELSON MORENO. MSc.**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C  
2012**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCION	1
1. PROBLEMÁTICA	2
1.1 Problemática	2
1.2 Situación Deseada	3
2. OBJETIVO	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3. MARCO DE REFERENCIA	6
3.1 Contexto General	6
3.2 Análisis del Sector	9
3.3 Descripción de la empresa	13
4. MARCO METODOLOGICO	17
4.1 Matriz de Modernización Empresarial	18
4.2 Balance ScoreCard	18
4.3 Análisis del Mercado	19
4.4 Great Place ToWork	20
5. RECOLECCION Y COMPILACION DE DATOS	22
5.1 Recolección de Datos	22
5.2 Informe Integral de Resultados Modelo MMGO	23
6. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	28
6.1 Plan de Mejoramiento (Direccionamiento Estratégico)	28
6.1.1 Sistema de Finalidades	29

6.1.2 Misión	29
6.1.3 Visión	30
6.1.4 Valores Corporativos	31
6.2 Mapa Estratégico	33
6.2.1 Perspectiva Financiera	34
6.2.2 Perspectiva Clientes	36
6.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	39
6.2.4 Perspectiva Procesos Internos	41
6.3 Análisis Cadena de Valor	42
6.4 Construcción del Plan Estratégico	44
6.5 Conclusiones	46
6.6 Plan de mejoramiento (Componente de Mercadeo)	47
6.6.1 Análisis Exploratorio de la oferta	47
6.6.2 Analisis Exploratorio de la demanda	52
6.6.3 Participacion Interna De Los Clientes – ASEVANSES LTDA	55
6.6.4 Estratificacion de los Clientes	56
6.7 Analisis de la Mezcla de mercado	57
6.7.1 Producto	57
6.7.2 Plaza (distribucion)	61
6.8 Conclusiones	63
7. PLAN DE MEJORAMIENTO (COMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL)	65
7.1 Análisis Clima organizacional	65
7.2 Conclusiones	68
8. CONCLUSIONES	69
9. RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	74

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>pág.</b>
Figura 1. Áreas de Intervención	3
Figura 2. Estructura Industria – Metalmecánico	12
Figura 3. Productos farmaceuticos	15
Figura 4. Productos Alimentos	15
Figura 5. Productos Publicitarios	16
Figura 6. Productos Industriales	16
Figura 7. Balance Scorecard	19
Figura 8. Great Place to Work. GPTW	21
Figura 9. Maximización de clientes	37
Figura 10. Cadena de valor	43
Figura 11. Cuadro de mando Integral	45
Figura 12. Envases	57
Figura 13. Fijación del precio	59
Figura 14. Propuesta de valor ASEVANSES LTDA	59
Figura 15. Analisis Modelo cinco fuerzas de Porter – Asenvases	62

**LISTA DE GRAFICOS**

	<b>pág.</b>
Grafico 1. Tasa de crecimiento en Ventas	10
Grafico 2. Análisis Oferta Demanda	20
Grafico 3. Informe Integral. MMGO ASEVANSES LTDA	23
Grafico 4. Porcentaje volumen de compra clientes - ASEVANSES LTDA	55
Grafico 5. Division por categoria	56
Grafico 6. Estratificación de los clientes	56

**LISTA DE TABLAS**

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Trimestral, Variación Anual	10
Tabla 2. Porcentaje de participacion	50
Tabla 3 . Estadística de ventas competencia y sector	51
Tabla 4. Valor Anual demandado por cliente	54
Tabla 5. Precios por Productos ASEVANSES LTDA	60
Tabla 6. Resumen Ambiente Organizacional sector Operativo – ASEVANSES LTDA	66
Tabla 7. Importadores mundiales del sector metalmecánico	72

**LISTA DE CUADROS**

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Analisis DOFA, sector metalmechanico	13
Cuadro 2. Implementacion de Metodologias	17
Cuadro 3. Diagnostico situacional ASEVANSES LTDA	24
Cuadro 4. Componentes con oportunidad de Mejora	26
Cuadro 5. Redacción de una declaración de visión	30
Cuadro 6. Diagnostico DOFA	32
Cuadro 7. Perspectiva Financiera	34
Cuadro 8. Perspectiva Clientes	36
Cuadro 9. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	39
Cuadro 10. Perspectiva Procesos Internos	41
Cuadro 11. Litoempaques	48
Cuadro 12. Proenmetal	49
Cuadro 13. Envases garddy	49
Cuadro 14. Cedim S.A	50

## GLOSARIO

**Electrolítica:** a grandes rasgos, es una lámina de acero blando recubierta de estaño, esto le permite obtener mayor resistencia a la corrosión y a los agentes externos, así mismo, proporciona una mejor apariencia al consumidor, provee mayor facilidad a la hora de soldar las piezas.

**Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional:** Herramienta de gestión utilizada para el diagnóstico y transformación Productiva de una compañía.

**Good Will:** El buen nombre o prestigio que tiene una empresa o establecimiento frente a terceros, es un activo de gran valor, puesto que ese buen nombre le permite obtener clientes, proveedores, créditos.

**Know How:** "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia".

**Direccionamiento Estratégico:** Componente organizacional pensando para evaluar a las empresas en términos de cumplimiento de su sistema de finalidades.

**Asenvases Ltda:** Empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de envases de Hojalata. "Asesores en envases".

## ABSTRACT

The present project involves three phases of development beginning with the execution and implementation of the model MMGO to the company ASEVANSES LTDA. This company of the metal - mechanic sector focuses in the design, manufacture and commercialization of electrolytic tin-plate.

The construction of this graduation project allows identifying the historical and current situation of the company in order to offer a route of improvement to ASEVANSES's different processes and a way to improve the future of the organization.

The organizational diagnosis will begin identifying, evaluating and constructing a holistic panorama of the critical and problematic areas that prevent from giving sustainable and successful growth to the analyzed company. Later, will be given a contextualization and presentation of the company ASEVANSES LTDA., showing its internal development and which will be its position compared to the competitors. Then will be presented the analysis and integral development orientated to offering pertinent solutions with the purpose of sustaining the goals proposed. It is necessary to highlight that all that will be done working hand by hand with the Manager of the company ASEVANSES LTDA., orientating the efforts to turn, the project in to reality.

In the second phase an analysis of the information offered to the company will be done and with base in this analysis, there will be identified which are the critical areas that are subject to a study to allow to take the corrective actions and to take a route of improvement to a specific level. The areas that were identified whit problems are: (Strategic Direction, Organizational Culture, Exports, and Innovation), it is necessary to keep in mind that in the part of innovation the company already does pertinent actions. For this reason, it is not considered to be a component for working and to be focused in deep.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado involucra tres fases de desarrollo comenzando por la ejecución e implementación del modelo MMGO a la empresa ASEVANSES LTDA. Esta empresa del sector metal-mecánico se enfoca en el diseño, fabricación y comercialización de hojalata electrolítica.

La construcción de este proyecto de grado permite identificar la situación histórica y actual de la empresa con el fin de brindar una ruta de mejoramiento a los distintos procesos de ASEVANSES LTDA y así mejorar el futuro de la organización. Se iniciara el diagnostico organizacional identificando, evaluando y construyendo un panorama holístico de las áreas críticas y problemáticas que impiden darle crecimiento sostenible y exitoso a la empresa analizada, a continuación, se dará una contextualización y presentación de la empresa ASEVANSES LTDA., mostrando su desarrollo interno y cuál será su posición frente a sus competidores, luego se presenta el análisis y desarrollo integral, orientado a brindar soluciones pertinentes y eficiente con la finalidad de sustentar los objetivos propuestos en el presente trabajo. Cabe resaltar que todo esto se hará trabajando de la mano con el Gerente de la empresa ASEVANSES LTDA., orientando los esfuerzos a convertir el proyecto en una realidad y ser lo más acertado posible.

En la segunda fase se involucrara el análisis de la información brindada por la empresa y con base en esto se identificara cuáles son las áreas críticas que están sujetas a un estudio para permitir realizar las acciones correctivas y realizar con esto una ruta de mejoramiento a nivel específico. Las áreas que se identificaron con problemas son: (Direccionamiento Estratégico, Cultura Organizacional, Exportaciones e Innovación), cabe anotar que en la parte de innovación la empresa ya está realizando acciones pertinentes por tal motivo no se considera un componente a trabajar y enfocarse a profundidad. A continuación se plasmaran las metas a cumplir las cuales serán objetivos generales y específicos que guiaran el proceso a través de metodologías específicas que permitan optimizar y mejorar las falencias encontradas en el diagnostico organizacional. Por último, se expondrá la ruta de mejoramiento y la intervención a las áreas críticas de la empresa para darle un panorama más amplio a la compañía en términos de recomendaciones y conclusiones pertinentes para lograr esclarecer el horizonte de una manera holística y poder darle un direccionamiento diferente al crecimiento de la empresa orientado a apoyar los objetivos y metas trazadas.



## INTRODUCCION

Los innumerables cambios y comportamientos del entorno empresarial conllevan a tomar decisiones sobre la dirección que se pretende tomar. A medida que ocurre un debido crecimiento organizacional se van identificando necesidades fundamentales tanto externas como internas; es por esto y muchas otras razones más que las empresas de hoy en día están expuestas a cambios radicales dentro de su camino y están supeditadas a adoptar las acciones correctivas necesarias como frentes de innovación y mejoramiento continuo para seguir construyendo futuro.

ASEVANSES LTDA, es una empresa del sector metal-mecánico, creada con la finalidad de diseñar, fabricar y comercializar envases de hojalata electrolítica, dirigidos a los sectores publicitarios, promocionales, de expresión social, alimentos e industriales. En la actualidad se ofrece una variada gama de productos de acuerdo al tamaño, forma, acabado de la lámina, y accesorios, la idea fue creada a comienzos del año 1991, entre este año y 1996, la empresa se especializó en la producción de envases de hojalata con aplicaciones industriales, así mismo, la situación accionaria de la empresa se consolidó al final de este periodo con 4 socios, que son los mismos de la actualidad y a su vez son miembros de la misma familia.

Es por esto que ASEVANSES LTDA., la empresa que es objeto de esta intervención, se encuentra en un estado de identificación de la situación actual de la empresa y considera pertinente que a partir de los resultados puede realizar las acciones correctivas de la gestión interna de la organización.

El objetivo fundamental de este estudio es implementar y desarrollar un plan de mejoramiento continuo para la empresa. De acuerdo con la aplicación del modelo de modernización de la gestión organizacional la empresa puede identificar las variables con oportunidades de mejora y mantener constante las potencialidades encontradas en el desarrollo del ejercicio. Por otra parte, con base en el análisis y estudio realizado de manera holística a la empresa se determinará una propuesta para optimizar los procesos apoyando el cumplimiento de los objetivos de la organización e incrementar, potencializar y maximizar el *KnowHow* y *goodwill* de la compañía.

## 1. PROBLEMÁTICA

### 1.1 Problemática

A través del análisis realizado a la empresa ASEVANSES LTDA y por medio de la implementación del Modelo MMGO – (Modelo de modernización de la gestión organizacional), se determinó que las áreas con mayor problemática son: exportaciones, cultura organizacional y direccionamiento estratégico las cuales van a ser objeto de estudio para identificar oportunidades de mejora y plantear una ruta de cambio pertinente.

La falencia que se encuentra en la parte de la **cultura organizacional** de la empresa es básicamente que aunque se han adoptado políticas de mejoramiento de la cultura organizacional basados en los valores, se hace caso omiso a medir cual ha sido el impacto de implementar dichos valores en el ambiente organizacional, debido a que ellos argumentan que la cultura no se puede medir, lo que ellos miden es el desempeño del trabajador, lo cual no es del todo bueno ya que no se realiza el seguimiento y el control debido para obtener mayor asertividad en la calificación del ambiente organizacional en la compañía, así mismo, no les permite saber cuál es el nivel de aceptación y de integración del empleado con la empresa lo cual disminuye la claridad de la relación empleado – empresa.

En cuanto a la parte de exportaciones, los problemas en el tema de comercio exterior para la empresa ASEVANSES LTDA., son varios, como primera dificultad la empresa tiene pensados sus productos solamente para la comercialización a nivel interno, así mismo, consideran que sus productos no son competitivos en el mercado externo gracias a que cuenta con atributos que entorpecen la distribución de dicho bien a los diferentes países escogidos. De igual forma, por experiencia se han dado cuenta que las ventas de envases de hojalata en otros países es más que todo por una necesidad que radica en el cliente externo y no por una búsqueda exhaustiva de la empresa en ampliar su mercado.

Por otro lado, la empresa considera que los riesgos de la exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma ya que su capacidad instalada y los procesos de producción están destinados a suplir las necesidades del mercado interno y es por esto que comercializan al exterior de manera esporádica, a su vez la empresa conoce de manera

muy informal el cliente en el exterior debilitando el crear una relación más estrecha con él y conseguir ampliar su cuota de mercado.

En el factor de direccionamiento estratégico la empresa ASEVANSES LTDA., ha creado un sistema de finalidades completo que apoya la gestión interna de la empresa, esta herramienta, le sirve como instrumento para conocer mejor el panorama de la sociedad y diagnosticar el nivel de cambio que ha obtenido la empresa, sin embargo, hace falta una mayor y mejor difusión a niveles tácticos para poder cubrir todos los niveles de la empresa y de ésta forma lo tenga en cuenta, lo apliquen y se sientan parte de este sistema.

Aunque la empresa cuenta con una formulación y diagnóstico interno constante para evaluar las estrategias (indicadores), orientados al desarrollo de la empresa, no son suficiente dichos indicadores para evaluar todos y cada uno de los desempeños, ya que carece de un SIG ( Sistema de gestión integral), que le permita identificar oportunidades y fortalezas internas para mejorar la relación de sistemas de finalidades con la estrategia de la organización.



Figura 1. **Áreas de Intervención.** Autor

## 1.2 Situación Deseada

Al momento de aplicar el Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO) a ASEVANSES LTDA., se realizó un cronograma que contenían una serie de reuniones expertas para analizar el estado actual y cada uno de los aspectos dentro de la

organización, esto llevo a generar una serie de problemáticas que más adelante se traducirán en oportunidades de mejora para la empresa y así establecer la situación deseada para la misma.

De este modo, la empresa espera contar con un cuadro de mando integral que les permita determinar por medio de indicadores de gestión el desempeño organizacional, así mismo, mantener una estructura corporativa organizada, alineada con los objetivos y metas trazados durante este proceso, que oriente a tomar decisiones estratégicas y efectivas para la organización direccionándola hacia un futuro sostenible.

De igual forma, se espera aumentar la eficiencia en la parte exportaciones y mercados internos , logrando un análisis completo del portafolio de cliente actuales y de esta forma, observar que otra oportunidad de negocio existe , conocer mejor a los clientes actuales y potenciales a nivel externo,

Se espera que ASEVANSES LTDA., sea reconocida por promover actividades humanas , desde la cultura organizacional , la empresa sea vista como uno de los mejores lugares para trabajar , enfocarse en generar equipos de trabajos honestos y comprometidos, buscar la equidad y obtener un ambiente laboral excelente, donde se disminuya la tasa de rotación del personal y se encuentre un equilibrio empleado-empresa.

Por último, se espera contar con todas las practicas que se están realizando actualmente en la parte de logística y manejo de inventarios, sin embargo , se espera contar con una mayor participación de las tecnologías que se están promoviendo hoy en el mercado para ganar en eficiencia y contribuir al desarrollo productivo de la organización, para así hacer de ASEVANSES LTDA una empresa sustentable en el tiempo , competitiva , que promueva ideas innovadoras para el sector y construya su camino con bases sólidas y rentables.

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar e implementar una ruta de cambio para la empresa ASEVANSES LTDA., enfocada a mejorar las áreas de: Direccionamiento estratégico, Cultura Organizacional y Exportaciones.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un plan estratégico para la empresa ASEVANSES LTDA., que permita proyectar objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así como implementar indicadores de seguimiento y control Mediante la implementación del BSC.
- Caracterizar el mercado objetivo de la empresa ASEVANSES LTDA., para identificar oportunidades a nivel nacional e internacional con base a su oferta y demanda, consolidando su mercado interno e identificando posibles países donde la empresa pueda iniciar a exportar y saber cuál será su proyección hacia el futuro
- Fortalecer el componente de la cultura organizacional en la empresa ASEVANSES LTDA, mediante la implementación del modelo GPW , con la finalidad de mejorar el ambiente de la compañía.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1 Contexto General

Durante años el comportamiento de las Pymes ha sido fundamental para el crecimiento y evolución del país, logrando introducirse estratégicamente como un mecanismo de desarrollo del aparato productivo del país, apoyando la creación de nuevos puestos de trabajo, disminución de la pobreza y maximización de los ingresos de las personas. En Colombia las Pymes concentran más del 90% de la estructura empresarial siendo un foco fundamental para el futuro de la naturaleza económica del país, sin embargo, en muchas ocasiones las Pymes no se ven fortalecidas por el apoyo de las entidades gubernamentales disminuyendo el potencial que tiene este sector.

Según el documento CONPES, (Consejo Nacional de Política Económica y Social) existen ciertas características negativas que enmarcan las Pymes de hoy, se destacan: (CONPES, 2007), que menciona: *“sus altos niveles de informalidad, sus bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los cuales se dirigen sus productos, el bajo nivel de tecnología y la formación de sus recursos humanos y el limitado acceso al sector financiero”*. (p.12). Sin lugar a dudas se muestran unas claras falencias en la estructura de las microempresas, lo que conllevan a re-direccionar la forma en la que visualizamos las prácticas empresariales de las Pymes demostrando una disminución de la calidad de las acciones que realiza dicho sector para llegar a competir en un mercado formalmente establecido.

La competitividad es un fenómeno en el cual se ven inmersas todas las empresas de hoy en día, no obstante, este fenómeno se ve remarcado mucho más en las micro y pequeñas empresas haciendo todo tipo de actividades sumamente importantes para el desarrollo de dichos entes como: la información primaria y secundaria, la innovación, el potencial humano, el saber hacer entre otros factores; lograr concentrar y alinear estos ingredientes puede llegar a descifrar de una manera más clara el camino de una micro y pequeña empresa.

En el documento, (CONPES, 2007), se menciona: *“las Pymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: su baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), el limitado*

*acceso al financiamiento adecuado, los problemas para la comercialización de sus productos y la obtención de insumos, y la limitada participación en el mercado de la contratación pública". (p. 16).*

El lento crecimiento del sector se ha dado por la poca cultura que se tiene a la investigación y desarrollo de nuevas ideas en las partes tácticas, operativas y estratégicas. Los líderes son renuentes al cambio y congelan un poco las posibilidades de transformar la estructura organizacional positivamente. Según la segunda Encuesta de Innovación y Desarrollo Tecnológico para la industria manufacturera, en el año 2004, las Pymes invirtieron, en proporción de sus ventas, tres veces menos en investigación y desarrollo en comparación con las grandes empresas.

Aunque el gobierno junto con el Ministerio de Comercio, Industria y turismo están creando programas enfocados a disminuir la informalidad y generar mayores oportunidades creando macro ruedas de negocios, buscando unir empresarios, clientes y proveedores para aumentar así el nivel de negocios y negociación a nivel regional, no se considera suficiente por el simple hecho de que esto no cubre a la totalidad de empresarios que se encuentran dentro de las micro y pequeñas empresas haciendo de estas políticas o programas productivos apoyos fundamentales pero sin mucha fuerza.

La participación del gobierno ha sido neutra, sin embargo, en los últimos años se ha tenido en cuenta mucho más las Pymes debido a que se considera que este sector de las pequeñas y medianas empresas es en general un factor fundamental para el desarrollo regional.

En la actualidad se adelantan alianzas estratégicas con ACOPI (Asociación Colombiana de Mipymes), que busca fortalecer y fomentar la innovación empresarial, busca apoyar el desarrollo de cada empresa fortaleciendo el capital humano por medio de la creatividad. Según la revista, (ACOPI, 2011), *"se considera crucial para enfrentar con éxito los nuevos tiempos de la globalización del conocimiento, así mismo, "la Mipyme no solo seguirá siendo una fuerza productiva por excelencia , si no también considerada un pilar de la innovación y competitividad del país."* (p. 9)

Es indispensable hablar de todo estos factores que fortalecen a los empresarios pequeños, pues si damos una mirada al panorama actual con la firma del TLC (Tratado de Libre comercio) con Estados Unidos es imperativo construir alianzas estratégicas importantes, fomentar la cultura de la innovación, generar un pensamiento de cambio y sobre todo saber adaptarse a los cambios y tener planes contingentes que normalicen o sustenten el riesgo de ideas y productos entrantes.

El panorama de las Pymes con el tratado de libre comercio es reservado y presenta escenarios de incertidumbre gracias a la inestabilidad del sector, lo que permite analizar que tanto están preparadas las empresas para este fenómeno histórico.

Según el documento (CONPES, 2007), argumenta:

*Se han creado estrategias como el plan de desarrollo nacional que permite darle una palpitación activa a las pequeñas y medianas empresas enfocándose en eslabones fundamentales como los son: Facilitación del acceso a servicios financieros, el fenómeno a la formalización de la actividad empresarial, el fomentos al desarrollo de servicios no financieros, el fortalecimiento de la capacidad de innovación y transferencia de tecnología, la facilitación de acceso a mercados, fomento del emprendimiento y asociatividad empresarial. (p. 17)*

A decir verdad los principales obstáculos que enfrentan las empresas pequeñas y medianas es el apalancamiento a largo plazo por medio de entidades bancarias u otro tipo de proveedores de estos servicios financieros logrando desacelerar la transformación y modernización organizacional. Es por esto, que entidades como BANCOLDEX (Banco de Comercio exterior de Colombia), renueva sus líneas de crédito, promueve mayor garantías y crea una línea de asistencia al usuario con la finalidad de fomentar el consumo del crédito para empresarios y así de esta forma contribuir al crecimiento tanto interno como externo de las organizaciones.

De igual forma, el fomento a la formalización empresarial, de acuerdo a lo expuesto en el documento (CONPES, 2007), menciona : *“es una estrategia que en particular está orientada a reducir los costos empresariales, a simplificar los trámites, y a proveer información acerca de los procesos, implicaciones y beneficios de operar en el sector formal”* (p. 11), con estas estrategias las empresas van a poder ser más competitivas y se generaran mayores incentivos para que se creen nuevas y así aporten al desarrollo de la nación.

Considerando los otros pilares del plan de desarrollo, es importante destacar que se está trabajando en áreas como la innovación fomentando el uso de entidades como universidades, centro de investigación y demás, para fortalecer la información actual y buscar soluciones, proponiendo cambios dentro y fuera del entorno de las mismas organizaciones. En ocasiones se encuentran temas que no son tan relevantes para algunas personas pero que están sujetos a mayor productividad y eficiencia para las empresas en general es el caso de la “tecnología”, es por ello, que muchas veces se dejan temas como éste atrás porque no son relevantes ni de alto impacto. Hoy en día el tema de TIC’s en las

Pymes se encuentra con un alto grado de desarrollo. Cada vez más y más personas encuentran en la tecnología una búsqueda de resultados óptimos organizacionales; se han observados avances en temas de infraestructura y utilización de estas herramientas con resultados positivos para las empresas.

El plan propone una mira hacia la asociatividad empresarial y es al parecer la única forma de contrarrestar las falencias que anteriormente se mencionaban, ya que gracias a estos clústers las empresas y las agremiaciones podrán llegar a ser más competitivos, ganar mayor productividad y generar así mayores alternativas y soluciones a las situaciones actuales.

### 3.2 Análisis del Sector

El sector en el que se encuentra la empresa ASEVANSES LTDA, es el Metalmeccánico, este sector comprende una gran variedad de productos Heterogéneos, además de la producción y transformación de metales básicos. Según el departamento nacional de planeación “la industria metalmeccánica comprende la producción de artículos metálicos mediante la manipulación mecánica de los metales y la fabricación de maquinas eléctricas para usos industriales mediante el ensamble de piezas metálicas”.

En términos generales, la industria metalmeccánica puede desglosarse de la siguiente forma “fabricación metalúrgica y primer tratamiento” y “transformación de metales”.

De acuerdo a (Benchmark, 2012) :

*La producción y el primer tratamiento de metales (hierro y acero, metales no ferrosos) representan menos del 15% del valor agregado global y más del 80% del valor agregado se genera en el sector de transformación de metales (artículos metálicos, maquinaria de transporte, maquinaria no eléctrica, maquinaria eléctrica, mecánica fina)”. (p. 22)*

El crecimiento del sector se ha venido dando poco a poco con un grado de sostenibilidad positivo, el último crecimiento que tuvo el sector con un alto grado de variación comprende del periodo de 2010-2011, logrando crecer un poco más del 5.5 al cual venía creciendo el sector.

La industria metalmeccánica representa actualmente el 0.93% del PIB (Producto Interno Bruto) y 7.1% del PIB industrial. El sector obtuvo gran porcentaje de crecimiento en la época en la que hubo turbulencias financieras a nivel mundial por la crisis suprimiendo obteniendo crecimientos cerca de 5.5%

**Tabla 1. Trimestral, Variación Anual**

Rama de Actividad	2009					2010				
	I	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL
Industria Manufacturera	-4.8	-7.2	-3.5	0.0	-3.9	4.8	7.9	3.2	3.8	4.9
Productos metalúrgicos básicos (excepto maquinaria y equipo)	8.4	-3.2	2.3	15.2	5.5	5.7	16.7	-0.6	1.2	5.5
Resto industria manufacturera	-5.7	-7.5	-3.9	-1.0	-4.6	4.7	7.3	3.5	4.0	4.9
Fuente Dane. Cálculos BPR-Benchmark										

Nota. (Benchmark, 2012)

La Tabla 1, demuestra que el sector se vio poco afectado por la crisis mundial del 2008 y que tuvo crecimientos positivos durante estos dos períodos.

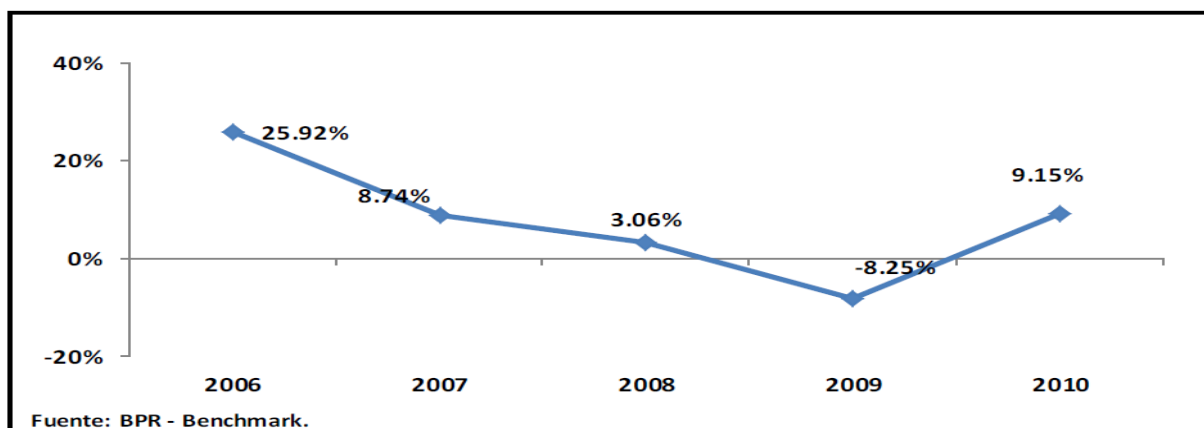


Gráfico 1. Tasa de crecimiento en Ventas. (Benchmark, 2012)

Por otro parte, el sector en materia de ventas y distribución ha venido experimentando variaciones año a año, en el periodo que comprende del 2006-2009 el sector se contrajo cayendo -8.25%. Sin embargo, al cierre de 2010 las empresas se dieron cuenta de las falencias y nuevos mercados potenciales inexplorados conduciéndolos a un crecimiento en ventas de 9.15%.

A su vez, las exportaciones en la industria actualmente son estables, en el año 2010, se alcanzó ventas al exterior por US\$930.5 Millones, lo cual se tradujo en un crecimiento exponencial de 33%, los destinos con más frecuencia de envió son China, los países con los que existe un tratado de libre comercio, sin embargo, el mayor demandante de productos fue Estados unidos obteniendo un porcentaje importante dentro del total de las exportaciones en el año 2010. Estos crecimientos y buenas prácticas se deben al alto grado de planeación

estratégica y el buen uso de la relaciones diplomáticas, por lo cual en el primer trimestre de 2011, el sector creció 5% con respecto al año anterior que paso de 33% a 38.2% y así se demuestra el buen comportamiento en comercio exterior de esta industria.

En el año 2011, en Colombia hubo un auge importador, se realizaron compras por US\$885 Millones en total, para el año 2011, el sector en materia de importaciones consiguió un gran incremento al pasar de 1.3 % a 38.9%, logrando comprar productos de mercados chinos, Mexicanos, en países donde se tienen alianzas estratégicas (Mercosur) y países con los que Colombia tiene firmado un TLC.

Así mismo, se considera que el sector tiene gran nivel de comunicación y manejo de la información del mercado, sin embargo, existen grandes deficiencias en materia de atraso tecnológico y capacitaciones para enfrentar los mercados externos. Hoy en día la única entidad que está a cargo de realizar las labores de capacitación sobre el sector es el SENA, (Servicio Nacional de aprendizaje). Se considera pertinente manejar incentivos y nuevos métodos de motivación al sector ya que de cierta forma se ha caído en una depresión a casusa de los pocos estímulos y apoyo del gobierno. El sector de productos de Hojalata es muy especializado lo cual lo hace especial frente algunos aspectos globales de la industria en general, este sector está trabajando arduamente con calidad y servicio, de esta forma se está sobreviviendo en un mundo globalizado.

Por lo anterior, se considera que este fenómeno lo adquieren todos los empresarios de hoy ,se quejan del bajo apoyo del gobierno, a su vez, consideran que hoy en día existe mucha tramitología para comprar elementos en el exterior , por otro lado , las empresas necesitan realizar inversiones en materia de maquinaria , infraestructura y demás, con la finalidad de conseguir una evolución y desarrollo en productividad y así apoyar al crecimiento de la industria en general, no obstante, este tipo de inversiones en muchos casos las compañías no las pueden realizar deteniendo la modernización organizacional.

En materia de productividad las compañías del sector han tenido grandes resultados, crecimientos, manejos y estrategias internas positivas consiguiendo maximizar la rentabilidad de cada una, según la base de datos BPR de (Benchmark, 2012) : *“las razones de rendimiento y rentabilidad se utilizan para medir la generación de utilidades en la operaciones de la empresa”*. (p. 14). En la industria metalmecánica la rentabilidad sobre las ventas aumentaron 2.53% en el año 2010, haciendo al sector un poco más efectivo en temas de ganancias, aumento de las ventas y por ende de ingresos.

Las empresas del sector registraron en el 2010, de acuerdo a (Benchmark, 2012) *“un crecimiento más notorio en la rentabilidad sobre patrimonio que pasó de 1.85% a 4.41% y la*

rentabilidad sobre activos se recuperó ligeramente en cerca del 133 puntos básicos al cierre de 2010".(p.14)

El sector ha venido aumentando su grado de apalancamiento, teniendo mayor oportunidad de crecer, gracias a este tipo de apoyos financieros, ya que en el periodo de 2009 a 2010, creció en su tasa de endeudamiento obteniendo un 46.14%.

En la parte de eficiencia el sector no ha tenido gran varianza, en promedio las empresas del sector están teniendo un nivel de rotación de inventarios de 96 días y en rotación de cartera un promedio de 56 días. En comparación con años anteriores el marco de todas las empresas del sector está mejorando su efectividad y eficacia, sin embargo, debe haber esfuerzos mayores por parte de las organizaciones en mejorar y adoptar estrategias para que estos índices puedan mejorar en mayor proporción.

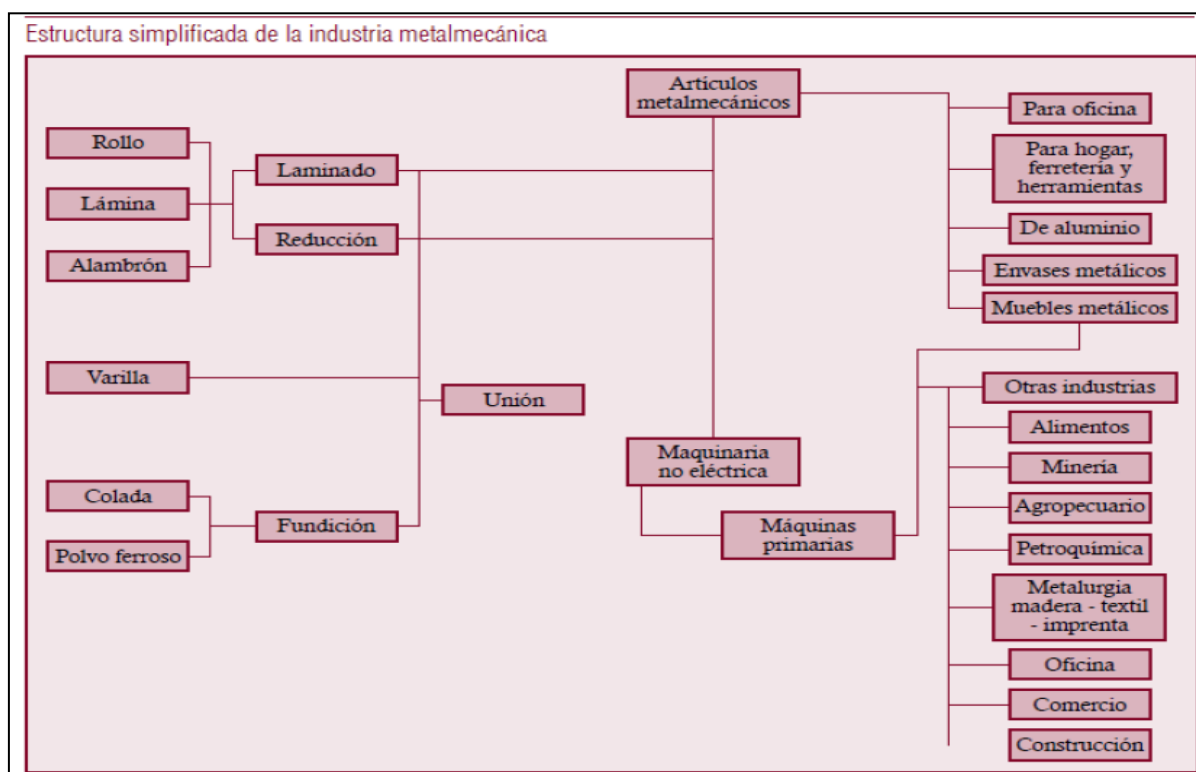


Figura 2. Estructura Industria – Metalmeccánica. (Benchmark, 2012)

La figura 2, muestra de manera muy general el comportamiento de la industria y da un panorama muy general de cómo se compone el sector.

Según el informe (Benchmark, 2012), “Colombia es un exportador tradicional de productos que incorporan baja tecnología, La mayor participación de las ventas corresponde a los artículos para el sector agropecuario (52,7%), seguido de envases metálicos (13%) y maquinaria pecuaria (11%)”. (p.22)

Según el estudio de la base de datos Benchmark , se ha determinado un análisis DOFA para determinar claramente el panorama holística de esta industria.

**Cuadro 1. Análisis DOFA Sector Metalmecánico**

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento tecnológico</li> <li>• Goodwill en el ambiente internacional</li> <li>• Buen nivel de calidad en las fabricas</li> <li>• Relativa estabilidad en la fuerza laboral</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir la cadena en un esquema de integración horizontal.</li> <li>• Fortalecer el abastecimiento del mercado nacional y el acceso a nuevos nichos de mercado a nivel internacional.</li> <li>• Concentración de los proveedores</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad de acceso al crédito</li> <li>• Carencia de proveedores nacionales confiables</li> <li>• Fletes internos costosos</li> <li>• Sensibilidad al precio</li> <li>• Alta dependencia de materia prima extranjera</li> <li>• Productos de bajo valor agregado</li> <li>• Falta de inversión en investigación y desarrollo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de grande volúmenes que ninguna fábrica colombiana pueda atender individualmente.</li> <li>• Subfacturación, contrabando y lavado de dólares,</li> <li>• Altos precios de maquinaria que amenazan la reconversión y la modernización empresarial.</li> <li>• Concentración del sistema de comercialización en pocos grandes distribuidores.</li> </ul>

Nota: (Benchmark, 2012)

### 3.3 Descripción de la empresa

De acuerdo a (Asenvases, 2009) : *“El primero de mayo de 1990, siete personas con experiencia en la industria metal-mecánica y la hojalata unieron sus talentos en la creación de una empresa para producir envases de hojalata, a la cual nombraron ASEVANSES LTDA., que significa “asesores en envases”.* (p.1). Esta sociedad fue legalizada ante la Cámara de Comercio en febrero 16 de 1991.

Al pasar los años la empresa fue creciendo, su producción de envases de hojalata con aplicaciones industriales creció cada vez más al igual que su mercado y de esta manera fue creciendo su portafolio ofreciendo una propuesta más amplia al cliente objetivo, así mismo, la situación accionaria de la empresa se consolidó al final de este periodo con 4 socios, que son los mismos de la actualidad y que a su vez son miembros de la misma familia.

Durante años, la empresa encontró el desarrollo de su producción en una bodega de 300 metros cuadrados, esto le permitió ir creciendo a medida que exploraba su mercado, así mismo, a medida que pasaba el tiempo se trasladó a sus instalaciones actuales fortaleciendo su imagen y producción.

La búsqueda constante por mejorar los llevo a realizar una inversión en maquinaria nueva que permitió encontrar nuevas alternativas en la incursión de nuevos segmentos de mercados.

A comienzos del año 2000, la compañía inicio el proceso de exportaciones con algunos clientes, lo cual permitió obtener una esperanza de crecimiento e idea de expansión.

De acuerdo a (Asenvases, 2009) :

*Durante los últimos 4 años, la empresa ha dirigido la mayor parte de sus esfuerzos al adecuado mantenimiento de sus instalaciones y maquinaria, la diversificación de sus productos con buenos diseños, la adquisición de nuevos equipos para el mejoramiento de la calidad de sus productos y el cumplimiento en las entregas, destacándose como una de las empresas del sector con mayor crecimiento en Colombia. (p. 2)*

Como su nombre lo describe perfectamente, es una compañía dedicada al asesoramiento y elaboración de envases de hojalata, esta empresa del sector-metal-mecánico más que fabricar bienes normales, fabrican y diseñan felicidad para su cliente y todos aquellos que tiene contacto directo con los productos de la empresa.

La empresa dirige sus esfuerzos en la creación de producto altamente competitivos, imprimiendo dentro del producto los mejores estándares de calidad para poder cumplir a cabalidad con las necesidades de los clientes y poder así satisfacer las expectativas relevantes de todos los *stakeholders*.

## Productos



Figura 3. Productos farmaceuticos. (Asenvases, 2009)



Figura 4. Productos Alimentos. (Asenvases, 2009)



Figura 5. **Productos Publicitarios.** (Asenvases, 2009)



Figura 6. **Productos Industriales.** (Asenvases, 2009)

#### 4. MARCO METODOLOGICO

Los instrumentos y herramientas con los cuales se van a trabajar los componentes identificados en el análisis situacional de la empresa (Direccionamiento Estratégico, Exportaciones, Cultura Organizacional), serán los que se van a nombrar continuación

**Cuadro 2.** *Implementacion de Metodologias*

METODOLOGIA	AREA DE APLICACIÓN
BSC (BALANCE SCORE CARD)	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
GREAT PLACE TO WORK	CULTURA ORGANIZACIONAL
MODELO OFERTA DEMANDA	EXPORTACIONES

*Nota.* Autor

Para diagnosticar la problemática de la empresa ASEVANSES LTDA., se implemento el modelo de modernización de la gestión organizacional (MMGO) como fuente de información y diagnostico situacional, y de acuerdo con esto se van a emplear una serie de metodologías para plantear las acciones correctivas.

Para llevar a cabo la realización de este estudio, se comenzó con la debida presentación del estudiante a la empresa y el proyecto en cuestión, seguido de esto se preparo un cronograma coordinando una serie de citas expertas que llevarían a diagnosticar el momento actual que está atravesando la compañía, de igual forma, basados en la información proporcionada por el gerente se continua con una identificación de las oportunidades de mejora para así plantear, formular y recomendar un programa que permita cumplir los objetivos trazados de la mejor forma.

Luego de esto se dio lugar a las visitas constantes a la planta de ASEVANSES LTDA., para identificar el manejo que se le da a la producción y a la logística de la empresa, de igual forma , visualizar las conductas que tiene los empleados en cada uno de los puestos de trabajo.

Por último, se plantearan unas conclusiones en donde se identifique el progreso que se ha tenido durante el proceso de diagnostico organizacional.

A continuación se van a exponer cada una de las metodologías que se utilizaran en el plan de intervención de ASEVANSES LTDA.

#### 4.1 Matriz de Modernización Empresarial

El MMGO es un modelo para el diagnóstico y análisis situacional de las pequeñas y medianas empresas, este mismo modelo permite realizar un cambio en el direccionamiento de la organización por medio de una profunda investigación holístico del entorno.

El modelo comprende 15 componentes que son la clave para llegar a observar el comportamiento de la organización tanto internamente como externamente.

Este modelo es propiedad intelectual de la Universidad EAN, concentrando sus esfuerzos en el desarrollo de esta metodología innovadora y eficaz, capaz de encontrar una alternativa productiva y eficiente a los problemas que atañen a las empresas de hoy.

De igual forma, de acuerdo a lo expuesto por: (Perez, Nieto Potes, Velazquez , Gonzales Castellanos, Vargas y otros, 2009) donde argumentan que: *“El objetivo fundamental es facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo globalizado”*. (p. 22)

#### 4.2 Balance ScoreCard

El balance Scorecard (BSC), es un modelo o herramienta organizacional encargada de medir la aplicación de la estrategia corporativa, es un medio por el cual la empresa puede comunicar los objetivos y metas de forma coherente y concisa logrando alinear la estrategia de la empresa.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton, el CMI, tiene como objetivo fundamental, de acuerdo a lo expuesto por (Gutierrez, 2011) *“Convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados”*. (p. 22). Así mismo, este modelo permite enlazar los objetivos de todas las áreas en las que se puede medir una empresa, como: la parte Financiera, Procesos, Clientes y capacidades estratégicas.

Lo anteriormente expuesto, apoyará de mejor manera el direccionamiento estratégico de la empresa, fundamentara los objetivos y alineara las distintas perspectivas a trabajar en busca de mejorar notablemente el funcionamiento interno de la empresa.



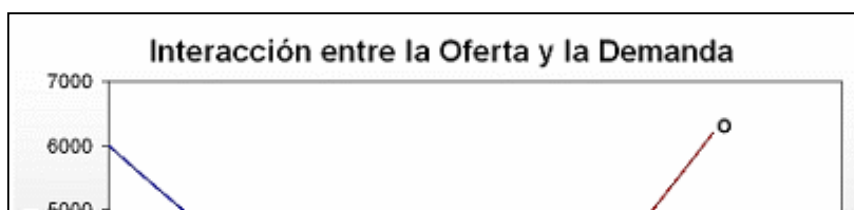
Figura 7. **Balance Scorecard.** (Workmeter, 2012)

#### 4.3 Análisis del Mercado

Esta herramienta permite medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos con respecto a un bien o servicio y sirve para determinar la aceptación y porcentaje de participación de los productos en el mercado objetivo. Así mismo, el análisis permite identificar el nivel de satisfacción de dicha demanda.

Por otro lado permitirá caracterizar el mercado objetivo de la empresa ASEVANSES LTDA, para identificar oportunidades a nivel nacional e internacional con base a su oferta y demanda, consolidando su mercado interno e identificando posibles países donde la empresa pueda iniciar a exportar y saber cuál será su proyección hacia el futuro.

Una de las razones por la cual se busca implementar este componente dentro del proyecto es la búsqueda de mercados externos en donde la compañía pueda ampliar su horizonte de mercado contribuyendo a consolidar sus productos y construir marca no solo a nivel interno.



*Grafico 2. Análisis Oferta Demanda.* (Universidad Nacional de Manizales, 2012)

#### **4.4 Great Place ToWork**

Es un instrumento de diagnóstico de la cultura organizacional, se enfoca en demostrar que cualquier empresa puede obtener un gran lugar para que sus empleados trabajen productivamente, cómodamente y con las mejores garantías.

Realizan listas y rankings con muy altos estándares que contribuyen a que cada vez más las empresas se enfoquen en crear o mejorar su cultura organizacional y apoya el proceso de transformación empresarial.

Esta herramienta conjugara todos los procesos pertinentes para contribuir con su experiencia en el ambiente humano orientando a que ASEVANSES LTDA., pueda ser un ejemplo de cultura y manejo del talento humano, alguna de las claves que considera este modelo que deben ser fundamentadas en relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Componentes estratégicos:

- Evalúa , Mide y comprende la cultura
- Transforma y cambia tu lugar de trabajo
- Aprende y comparte



*Figura 8. Great Place to Work. GPTW*

## 5. RECOLECCION Y COMPILACION DE DATOS

### 5.1 Recolección de Datos

La compilación de datos se inicia con la presentación del estudiante a la empresa analizada, consiguiendo establecer un cronograma de entrevistas con el gerente de ASEVANSES LTDA., estas entrevistas le dieron paso a la reunión de información necesaria para el desarrollo positivo del proyecto en curso, así mismo, estas entrevistas se realizaron en todos los niveles de la organización.

El señor Luis Gabriel Cardozo muy interesado en el proyecto brindo todos los datos e información necesaria para el progreso del mismo. De igual manera, se concertó entrevistas con el señor Luis Neville Cardozo Ossa quien es la segunda persona al mando en la empresa.

El proceso fue interesante, ya que, cada entrevista trataba temas diferentes y con distintos enfoques, en cada una de las entrevistas se trató con diferentes personas dependiendo del área que se estaba tratando (Producción, mercadeo, talento humano, etc.).

Todas las entrevistas se programaron en las instalaciones de ASEVANSES LTDA, ubicada en el sector sur-occidente de Bogotá, allí mismo queda la fábrica y el área de comercialización de los envases de hojalata, se pudo observar cada uno de los procesos productivos, la labores realizadas por cada uno de los operarios y jefe de área.

En consecuencia a esto, se pudo obtener información relevante en todos los niveles de la organización buscando interactuar con todas las personas involucradas dentro de la compañía, a cada persona se le explico en qué consistía el modelo, cuáles eran las preguntas y hacia donde queríamos llegar, lo cual era una evaluación holística de la empresa en la parte interna y externa para su futuro mejoramiento.

Para finalizar, es necesario evidenciar la transparencia del proceso desde que inicio hasta que culminó con la última entrevista, se logró capturar toda la información con la mayor asertividad posible buscando el menor riesgo en la información recibida para tener claridad en la elaboración del modelo.

## 5.2 Informe Integral de Resultados Modelo MMGO



Grafico 3. Informe Integral. MMGO ASEVANSES LTDA

En el proceso del análisis integral e implementación de la información suministrada por la empresa ASEVANSES LTDA., se infiere que se encuentra ubicada en estadio 3 con una calificación de 54.67% , ya que durante los últimos 4 años, de acuerdo a información de (asenvases , 2009), la empresa ha dirigido la mayor parte de sus esfuerzos al adecuado mantenimiento de sus instalaciones y maquinaria, la diversificación de sus productos con buenos diseños, la adquisición de nuevos equipos para el mejoramiento de la calidad de sus productos y el cumplimiento en las entregas, destacándose como una de las empresas del sector con mayor crecimiento en Colombia.

Por lo anterior se puede explicar de mejor el equilibrio de sus componentes y el buen manejo administrativo, es importante destacar la experiencia del gerente general como parte fundamental dentro del proceso de ASEVANSES LTDA., (**asesores en envases**) Actualmente la problemática de la empresa radica en la parte de direccionamiento estratégico, cultura organizacional y exportaciones; las cuales por medio de un análisis concienzudo y de la aplicación del modelo MMGO, se podrá darle una ruta de mejoramiento sostenible en el largo plazo.

**Cuadro 3. Diagnostico situacional ASEVANSES LTDA**

<u>Estadio</u> <u>11 -25</u>	<u>Estadio 2</u> <u>26-50</u>	<u>Estadio 3</u> <u>51-75</u>	<u>Estadio 4</u> <u>76-100</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportaciones</li> <li>• innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno Económico</li> <li>• Direccionamiento Estratégico</li> <li>• <b>Gestión de mercadeo</b></li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Estructura Organizacional</li> <li>• Gestión de Producción</li> <li>• Gestión Financiera</li> <li>• Gestión Humana</li> <li>• Importaciones</li> <li>• Logística</li> <li>• Asociatividad</li> <li>• Comunicación e Información</li> <li>• Responsabilidad Social</li> </ul>	

Nota. Autor

La mayoría de los componentes estudiados se encuentran en un estadio 3, lo cual es una calificación satisfactoria y gratificante para los esfuerzos de la empresa, debido a que anteriormente aplicaron las recomendaciones que se encontraron pertinentes para mejorar aspectos como (logística y producción), lo que permitió a la empresa adquirir soluciones eficientes y rentables para mejorar su rendimiento en estas áreas las cuales ascendieron a un estadio 3 en el último estudio.

El equilibrio de todas las variables se ha consolidado pero esto ha significado un gran esfuerzo para la empresa, sin embargo, dos de los componentes se encuentran ubicados en el estadio dos, lo cual indica que se debe presentar más atención en algunas áreas que están descuidadas y de cierta forma están afectando el crecimiento de la empresa.

ASEVANSES LTDA., es una empresa que en los últimos cuatro años ha tenido grandes transformaciones gracias a la experiencia y constante búsqueda de información relevante de la cual el gerente general está encargado de identificar, sin embargo, como en toda empresa existen falencias y problemas por modificar o aspectos que se deben fortalecer

para que cada vez más la empresa aumente su rentabilidad y competitividad frente a sus competidores más cercanos.

En este informe y análisis general de la empresa se observa que existen componentes los cuales están jugando un papel importante dentro del crecimiento de la compañía, que serían vistos como fortalezas.

Para ser más específico la empresa está evidenciando tener buenas prácticas en el área de (importaciones, Análisis de su entorno, gestión Humana), su debida planeación y planes contingentes logran mitigar el riesgo y la incertidumbre frente a hechos o actividades que pueden darse dentro del desarrollo del negocio.

Por otro lado, la empresa está en constante búsqueda de información no solo en el área de importaciones sino en general para poder consolidar la mayor cantidad de datos, esta labor la realiza el gerente diariamente enfocándose en 4 aspectos fundamentales, en los aspectos económicos, políticos, legales y sociales. Gracias a estos análisis y al constante flujo de información obtenida se ha logrado mitigar los problemas que se generan en el ambiente externo e interno de la compañía. Así mismo, se hacen esfuerzos en materia de competencia y comportamiento de los productos en el mercado. Para la empresa es fundamental el crecimiento, es por esto que desarrolla una gran investigación de sus competidores más cercanos para conocer muy bien el progreso de cada una de la empresas que están interactuando en el sector metal-mecánico, de igual forma, están al tanto de la información vencida y actual para poder tomar decisiones hacia el futuro.

La mentalidad de los altos mandos en la organización está enfocada en aumentar sus expectativas en el mercado actual y generar un pensamiento de consolidación interna para que así la compañía tenga bases sólidas para conseguir expandirse en un futuro no muy lejano.

La estructura de la empresa y el pensamiento del gerente son flexibles y modernos, considera que debe haber cambios, siempre y cuando la empresa se pueda adaptar de la mejor manera al mismo o evitándolo por medio de planes contingentes.

La empresa, fortalece su parte comercial por medio de encuentros o ferias especializadas, allí dan a conocer sus productos y se relacionan de buena manera para poder abrir su portafolio de contactos para que así en el futuro esto les sirva para hacer negocios.

En la gráfica del informe integral se demuestra que la empresa obtiene un equilibrio en sus componentes, sin embargo, según las entrevistas y la información suministrada por la compañía los componentes a las cuales se les debe atacar son (Exportaciones,

Direccionamiento Estratégico y Gestión de mercadeo) los cuales se encuentran con un puntaje de 38.19, 53.82, 55.14 respectivamente.

#### Cuadro 4. Componentes con oportunidad de Mejora

Nivel	Oportunidad de mejora
N1	Direccionamiento Estratégico , Cultura Organizacional Gestión de mercado (Exportaciones)
N2	Innovación, Producción
N3	

*Nota. Autor*

Los 3 componentes que se ubican en el nivel 1, **(N1)** del cuadro anterior, conforman el núcleo de las falencias de la empresa, es indispensable enfocar los esfuerzos en la realización de una ruta de mejoramiento y considerar el fortalecimiento de cada una de estas áreas con la debida identificación de las oportunidades de mejora.

Los inconvenientes en exportaciones se evidencian en los atributos del producto debido a que lo que comercializa la empresa son envases de hojalata, estos productos ocupan grandes volúmenes dificultando el proceso de envío hacia otros destinos a nivel mundial, así mismo, la búsqueda de nuevos mercados se ha visto opacada por el hecho anteriormente mencionado, de igual forma, no se realiza un profundo seguimiento a estos clientes dificultando la práctica de nuevos envíos al exterior.

En el nivel 2, **(N2)**, se encuentran las áreas que necesitan de un cambio sin tanta prisa, sin embargo, necesitan asistencia o mejoramiento para poder brindarle mayor estabilidad a la empresa y así conseguir un equilibrio en todas sus áreas.

En direccionamiento estratégico se ha visto una necesidad clara por realizar algún modelo o herramienta que apoye al proceso de planeación de la empresa, ya que consideran que esto es necesario para poder consolidarse y poder crecer en un futuro haciéndolo por medio de plantear un escenario a cinco o más años.

Según lo anteriormente mencionado se puede realizar una serie de recomendaciones tales como:

- Elaborar e implementar un Cuadro de mando integral o BSC (Balance Scorecard) con la finalidad de mejorar la planeación estratégica en escenarios futuros, consiguiendo con

esto crear indicadores de gestión que le permita a la empresa tener mayor claridad en sus procesos y estrategia para llegar a tomar decisiones más acertadas.

- Seguir en la constante búsqueda de información. No obstante, recolectar la información seguido de un análisis de la misma, depurar lo que no sirva y consolidar los datos que sean necesarios para el beneficio de la empresa.

- Crear una base de datos formal de los clientes actuales en el exterior y realizar un seguimiento periódico para observar el comportamiento del mismo y así aprovechar esta información para tomar decisiones más acertadas.

- Seguir fortaleciendo la parte de producción mejorando los sistemas de información que existen actualmente, sistematizando las herramientas de apoyo, así mismo, proponiendo mayor control por medio de la creación de más indicadores de gestión.

- Crear una mentalidad más abiertas en la parte de asociatividad, generando un espacio para el dialogo con otras empresas del sector y así poder crear alianzas o clústers que le permitan a la empresa crecer.

Por último, ASEVANSES LTDA., es una empresa con grandes expectativas de crecimiento hacia el futuro, su gerente está convencido que este proyectos es un paso importante para cambios fundamentales dentro de la empresa por eso está contribuyendo con gran energía al desarrollo del mismo para que los resultados se traduzcan en soluciones a problemas que afectan la evolución de la empresa.

## 6. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación, se empezará a desarrollar los objetivos planteados anteriormente en el análisis situacional de la empresa ASEVANSES LTDA., se iniciara con el desarrollo de un cuadro de mando integral el cual le dará a la empresa un norte. Este modelo concentrara y alineara la estrategia con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa para darle un crecimiento sostenible en un horizonte de 5 a más años construyendo indicadores, re-direccionando el sistema de finalidades actual, todo promoviendo la visión que tiene el gerente general la cual es maximizar las ventas y poder así crecer en la industria metal-mecánica.

El mercado se considera uno de los aspectos más importantes para la compañía ya que el “corebusiness” de la empresa es la fabricación y comercialización, es por esto que se va a intervenir este componente realizando un análisis profundo de la oferta y demanda de ASEVANSES LTDA., con la finalidad de observar el comportamiento que la empresa está teniendo actualmente con sus clientes, cual es el nivel de rotaciones de clientes, cuales son los clientes fieles y el nivel de compra que tienen dichos clientes y poder tener información contundente para poder tomar decisiones que puedan llegar a ampliar el portafolio de clientes de la organización.

En ASENVASEA LTDA., existe un pensamiento de crecimiento en todos los aspectos, es por eso que la tercera intervención se refiere a la parte humana y cultural de la compañía, su gerente general está convencido que enlazar la parte humana en la empresa es un factor prioritario en la búsqueda de la excelencia , es por esto que , se recomendara al gerente aplicar el modelo Great place toWork para observar el estado actual y partiendo de estos resultados se pueda cambiar las falencias que existen en el ambiente organizacional de la compañía.

### 6.1 Plan de Mejoramiento (Direccionamiento Estratégico)

En el plan para el direccionamiento estratégico se comenzara aplicando el modelo de diagnóstico DOFA donde se identificaran las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de ASEVANSES LTDA., seguido de esto se analizara el sistema de finalidades actual aclarando la (Misión – Visión - Valores corporativos) así mismo, se

expondrá la cadena de valor de la empresa resaltando los proceso de valor, misionales y de apoyo.

Por último, se construirá un plan estratégico enfocado en cuatro perspectivas: parte financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento todo esto por medio de la realización de un sistema de alerta temprana que desarrolla indicadores para cada una de esas perspectivas.

ASEVANSES LTDA, quiere fortalecer su planeación estratégica, brindándole un norte a sus metas y objetivos, haciendo participe a todos los mandos dentro de la empresa para que de esta forma todos estén pensando en un solo objetivo para llegar al éxito y crecimiento organizacional. A continuación, se enunciara la Misión y Visión para los siguientes años:

### **6.1.1 Sistema de Finalidades**

El sistema lograra fortalecer la planeación estratégica y el rumbo de la compañía en los próximos años, permitirá construir una estrategia real basada en indicadores que sin lugar a dudas mejoraran el proceso interno de ASEVANSES LTDA., Luego de concretar varias reuniones con el gerente de ASEVANSES LTDA., Luis Gabriel Cardozo, se llego a la propuesta de un nuevo sistema (Visión – Misión- Valores), a continuación se presenta el sistema:

### **6.1.2 Misión**

ASEVANSES LTDA ofrece a sus clientes empacar sus sueños en envases especializados, brindando al cliente soluciones efectivas para sus necesidades cotidianas en entregas justo a tiempo que crean fidelización y recordación de la marca.

La misión se basa en describir que es lo que hace la empresa, comunica su propósito en un lenguaje específico para crear una identidad propia y la misión original no tiene ninguna de las características necesarias para ser una misión. La misión nueva identifica la actividad a la que la empresa se dedica.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

1. Identificar los productos o servicios de la compañía
2. Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.

3. Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
4. Precisar su enfoque para agradar a los clientes
5. Otorgar a la compañía su identidad propia.

### 6.1.3 Visión

Ocupar más del 80% del mercado objetivo, ofreciendo productos innovadores en diseño que hagan la diferencia contando con tecnología de punta para mejorar los procesos productivos para el año 2017.

Los cambios realizados a la visión anterior se hicieron teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de una visión estratégica, ya que la visión original está bien enfocada pero carece de fuerza. Con la nueva visión se enfoca a la empresa en el cumplimiento de las metas necesarias para lograr los objetivos propuestos en un periodo de tiempo determinado.

#### **Cuadro 5. Redacción de una declaración de visión.**

<b>Sea Grafico</b> – Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir	<b>Evite que sea ambigua o incompleta</b> – No escatime al especificar hacia donde se dirige la empresa ni como se prepara para el futuro.
<b>Vea al futuro con sentido de dirección</b> - Describa el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambios de producto/mercadeo/cliente/tecnología que ayudaran a la compañía a prepararse para el futuro.	<b>No se ate al presente</b> – Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.
<b>Mantenga el Tema</b> – Sea lo bastante específico para ofrecer a los administrativos una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	<b>No emplee un tono demasiado amplio</b> – Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
<b>Conserve un margen de maniobra</b> – La flexibilidad también es buena; el curso que trazo la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercadeo/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración	<b>No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores</b> – Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.

Cuadro 5. (Continua)

<p><b>Asegúrese de su viabilidad</b> - La ruta y la dirección deben plantearse dentro de la posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz ; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.</p>	<p><b>No sea genérico – Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías de la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía</b></p>
<p><b>Mencione porque la ruta es sensata respecto de los negocios</b> - El rumbo elegido debe beneficiar los intereses del largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas empleados y cliente) .</p>	<p><b>No recurra solo a los superlativos</b> – las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser el mejor, el más exitoso o un líder reconocido o líder mundial suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.</p>

Nota. (Kotter, 1996)

#### 6.1.4 Valores Corporativos

- **Pasión.** Sentimiento que compartimos con nuestros clientes internos y externos para lograr bienestar emocional y nos motiva a conseguir nuestras metas.
- **Calidad.** Actitud que nos guía hacia la excelencia.
- **Flexibilidad.** Capacidad para actuar con efectividad frente a los cambios.
- **Trabajo en Equipo.** Es el compromiso colectivo que nos motiva a crear ambientes agradables que fortalecen el aprendizaje.
- **Cooperación.** Esfuerzo colectivo coordinado y organizado para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Eficiencia.** Habilidad para tomar decisiones exitosas con los recursos disponibles.
- **Responsabilidad.** Obligación de prever y asumir las consecuencias de nuestros actos.

El siguiente diagnostico DOFA permite formular y evaluar la estrategia de la compañía basados en dos perspectivas tanto internas como externas. De igual forma, permite observar holísticamente el panorama actual de la empresa, contribuyendo a tomar decisiones claves para el futuro de la compañía. Por otro lado, es sin duda una herramienta organizacional bastante efectiva y utilizada por muchas empresas ya que su poder de evaluación es fiable, eficaz y concreto.

**Cuadro 6. Diagnostico DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un mecanismo formalmente establecido de comunicación interna.</li> <li>• La empresa aunque cuenta con la debida adquisición de información, no cuenta con base de datos debidamente formada.</li> <li>• No existe un pensamiento de innovación.</li> <li>• Se concentran solo en el mercado nacional.</li> <li>• Aunque es una empresa que busca la cooperación y el desarrollo humano, no se tiene en cuenta a los empleados para las decisiones corporativas.</li> <li>• No realizan un estudio formalmente del mercado, y en consecuencia no conocen formalmente a sus clientes potenciales.</li> <li>• La publicidad que maneja la empresa es deficiente, ya que, consideran que este aspecto no es tan indispensable.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de ampliar la cuota de mercado, oportunidad de exportar.</li> <li>• ASEVANSES LTDA puede mejorar la innovación en la parte administrativa y de procesos.</li> <li>• ASEVANSES LTDA, puede mejorar su universo de clientes actuales y potenciales.</li> <li>• ASEVANSES LTDA , puede adquirir nuevas tecnologías de fabricación.</li> <li>• La compañía puede alinear de mejor manera su estrategia con los objetivos organizacionales.</li> <li>• TLC con Estados Unidos (cero Barreras arancelarias)</li> <li>• ASEVANSES LTDA , tiene una oportunidad de crecimiento desde el punto de vista de las alianzas estrategias con el grupo (ACOPI)</li> <li>• La empresa tiene una oportunidad en la parte competitiva a nivel nacional.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con una política de gestión ambiental estructurada.</li> <li>• Tienen un pensamiento de cambio y adaptarse a este.</li> <li>• Están en constante estudio de la información del entorno.</li> <li>• ASEVANSES LTDA utiliza la metodología de crear equipos de trabajo para ser eficientes en el manejo de sus proyectos.</li> <li>• la empresa cuenta con un sistema de información en el área de producción económico, eficiente y productivo.</li> <li>• Conciencia empresarial de orientarse al cliente.</li> <li>• Producción autónoma de casi la totalidad de los productos.</li> <li>• Manejo de la parte financiera por un experto a nivel externo y por el gerente general.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de nuevos competidores en el mercado establecido.</li> <li>• Los atributos del producto pueden disminuir la probabilidad de encontrar una excelente oportunidad para exportar.</li> <li>• Existencia de gran variedad de productos sustitutos.</li> <li>• Aspectos Legislativos.</li> </ul>

Nota. Autor

La empresa en estos momentos está pasando por una situación estable, sin embargo, la matriz le sirve a la compañía de brújula para entender la situación actual y futura. De igual modo, si ASEVANSES LTDA., conoce realmente cuáles son las debilidades se podrá entender de mejor manera cual es el alcance y la capacidad a la cual puede llegar la compañía fortaleciendo y mejorando dichas debilidades, si determina la oportunidades sabe como encaminar los recursos y esfuerzos, si se establecen fortalezas claras pueden aportar para el mejoramiento de las debilidades y aprovechar oportunidades en el mercado.

## **6.2 Mapa Estratégico**

Con el fin de darle una base solida al direccionamiento de la compañía se construye una guía estratégica; esta herramienta va a generar una consolidación de los procesos internos de la compañía, así mismo, generara un estudio y análisis más concretos de la parte financiera, un diagnostico holístico de sus clientes actuales y por último, generara un crecimiento y aprendizaje constante en todos los niveles de la organizacional.

La propuesta es generar un modelo en donde se observen y se califiquen las cuatro perspectivas equitativamente, con la finalidad de demostrar a la empresa la importancia de cada una de sus aéreas.

### 6.2.1 Perspectiva Financiera

**Cuadro 7. Perspectiva Financiera**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULARLO	VARIABLES
<b>F1. Maximizacion de los Ingresos</b>	<b>F1.1.</b> aumentar el universo de clientes , <b>adquiriendo</b> 20 clientes nuevos	Gerente de ventas	feb-13	promedio de ventas	No. De clientes adquiridos/No. De clientes presupuestados	No. De Clientes Adquiridos
						No. De Clientes presupuestados
	<b>F1.2</b> Contribucion por departamentos con productividad	Gerente General	feb-13	Eficiencia y Productividad	No. De departamentos analizados/ No. De departamentos presupuestados a analizar	No. De departamentos analizados
						No. De departamentos presupuestados a analizar
	<b>F1.3</b> Generar un crecimiento sostenido de las ventas locales y externas en 5% mensual	Gerente Comercial	feb-13	Crecimiento Sostenidos	Cantidad de ingreso maximizado/Ingreso presupuestados	Cantidad de ingreso maximizado
						Ingreso presupuestados
<b>F2 Mejorar la Estructura de Costes</b>	<b>F2.1</b> Reducir los Costos Fijos en 3%	Gerente General	feb-13	Optimizacion de costos	Reduccion adquirida/Reduccion esperada	Reduccion adquirida
						Reduccion esperada
	<b>F2.2</b> Reduccion de Gasto de Ventas en un 4%	Gerente General	feb-13	Optimizacion de Gastos	Reduccion Lograda/Reduccion esperada	Reduccion Lograda
						Reduccion esperada

Nota. Autor

La perspectiva financiera logra ser una herramienta transversal dentro del proceso organizacional de ASEVANSES LTDA, Lo que busca directamente es la maximización de los ingresos por medio del cumplimiento de unos objetivos trazados en el largo plazo que permitirán estabilizar las finanzas y de una u otra forma incrementar el ingreso de los accionistas.

Por tal motivo, se proponen dos objetivos financieros los cuales son relevantes dentro de esta perspectiva.

El primero objetivo es la maximización de los ingresos el cual se justifica por medio de cuatro metas, las cuales son:

Como primera medida se plantea incrementar el portafolio de clientes actual, por medio del estudio y el análisis de mercado interno; permitiendo consolidar los clientes actuales. Por otro lado, seguir incrementando la propuesta de valor existente para que de esta manera segmentos de mercados inexplorados se interesen en los productos y servicios ofrecidos por la compañía.

Se ha detectado la oportunidad de crecimiento por medio de la búsqueda de nuevos nichos de mercado en otros países los cuales son las empresas que tiene un volumen de compra de no más de 500 envases, este pequeño grupo se encuentra ubicado a nivel local (Colombia) y en el extranjero.

Por otra parte, se considera pertinente incluir la eficiencia por departamento que permita realizar una evaluación y diagnostico de la rentabilidad de cada uno de los departamentos, así mismo, se requiere identificar los costos actuales por área, con el objetivo de realizar una propuesta de reducción de costos y se logre contribuir al cumplimiento del objetivo general.

### 6.2.2 Perspectiva Clientes

**Cuadro 8. Perspectiva Clientes**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULARLO	VARIABLES
<b>C.1. Aumentar el universo de clientes</b>	C.1.1 Obtener 5 "grandes" clientes potenciales	Gerente de Ventas	nov-12	Análisis de clientes potenciales	Numero de clientes encontrados	Numero de zonas exploradas
					Numero Total de clientes	Total de zonas
	C.1.2 Lograr colocar en el mercado nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente	Gerente de Ventas	may-13	Análisis de los productos actuales	Numero de clientes encontrados	Numero de clientes encontrados
					Numero total de clientes	Numero total de clientes
	C.1.3 Aumento de los canales de publicidad	Gerente General	sep-12	Análisis de apertura a nuevos canales de publicidad	numero de canales implantados	numero de canales implantados
					total de canales	total de canales
<b>C.2 Maximizar la fidelidad de mis clientes</b>	C.2.1 Realizar servicio post venta a los clientes actuales y potenciales	Gerente de Ventas	sep-12	Indicador de acompañamiento al cliente	Numero de clientes acompañados	Numero de clientes acompañados
					Total de clientes	Total de clientes
	Asegurar la entrega oportuna y efectiva de los productos a cada uno de los clientes	Gerente de Ventas	julio de 2011	Análisis de eficiencia productiva	Numero de clientes analizados	Numero de clientes analizados
					Numero Total de clientes	Numero Total de clientes

Nota. Autor

La perspectiva de clientes es tan importante como los otros componentes analizados, sin embargo, los clientes son la fuente de energía de todas las empresas y esto merece un cuidado especial dentro de la cadena cuya finalidad es mantener la buena imagen de la compañía.

De tal forma, que para mantener el nivel de excelencia actual se ha formulado dos objetivos con los cuales se piensa trabajar en el largo plazo para obtener un portafolio de clientes contentos y con un nivel de recompra bastante alto.

A continuación se plantea las acciones que debe tomar la empresa para concluir los objetivos con éxito.

- En primer lugar se realiza una propuesta de colocación de nuevos productos en el mercado basados en las necesidades de los clientes, es decir, evaluando las alternativas e ideas presentadas por los clientes respaldando la idea de conseguir que un nuevo producto penetre el mercado. Actualmente la compañía saca al mercado un nuevo envase hecho de PVC, esto gracias al alto pedido de envases de estas características; con esto se puede observar que la compañía está abierta a los cambios, así mismo, está dispuesta a generar alternativas nuevas y efectivas para cumplir la cuota de ventas. Se propone generar un estudio más profundo del mercado, en donde se pueda analizar la oportunidad de crecimiento por medio de diversificar la propuesta de servicios hacia el cliente.

- Para conseguir aumentar el portafolio de clientes se puede aplicar la siguiente estrategia basada en cinco aspectos claves:

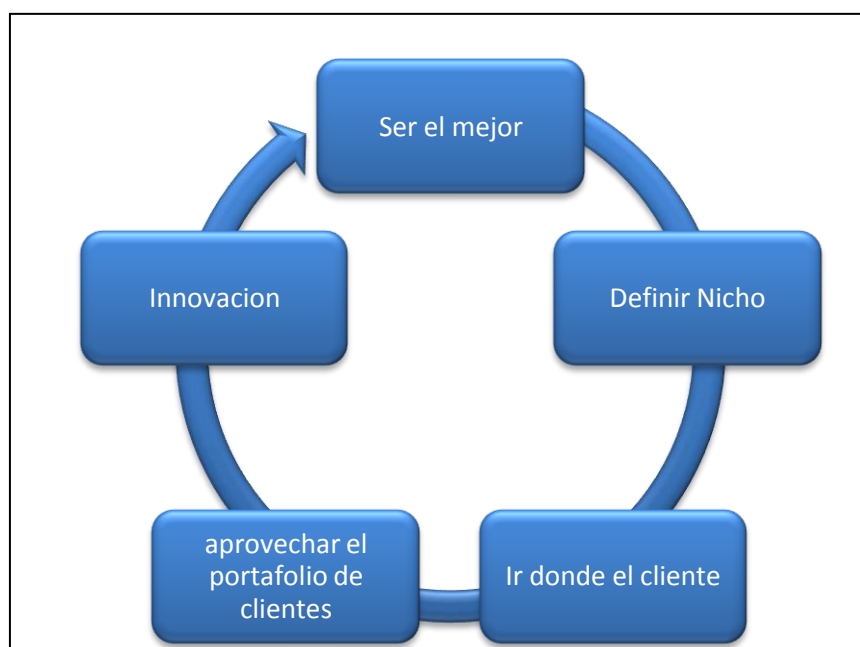


Figura 9. Maximización de clientes. (Romero, 2012)

Para ASEVANSES LTDA, “ser el mejor” permite trabajar con alta calidad, responsabilidad, honestidad y esmero para llevar un producto final con los mejores estándares y generar una confianza al cliente, la compañía tiene muy clara esta visión logrando impactar positivamente en las ventas y sus objetivos de crecimiento.

Por otro lado , el “Nicho de mercado” que tiene actualmente la compañía es amplio y consolidado , sin embargo , la empresa está en la búsqueda de establecer nuevos nichos en donde se pueda incursionar y establecer una pauta clara ofreciendo un portafolio de bienes amplio con un alto valor agregado para el cliente.

La propuesta para estar “más cerca de los clientes” básicamente consiste en crear campañas que permitan ofrecer por medio de correos electrónicos las nuevas líneas de productos o lanzar los cambios que se hacen día a día en la compañía, Esto permite una mejor relación con el cliente, generar lazos más estrechos y hacerle saber al cliente que se le está teniendo en cuenta.

Aunque la “innovación” en este tipo de productos como los envases de hojalata es casi nula, la compañía trabaja día y noche en la búsqueda de cambios que les permita ser más eficientes a niveles administrativos y operativos para que de esta forma exista una mayor eficacia a nivel interno y se traduzca a todos los clientes.

Maximizar la fidelidad es el segundo objetivo propuesto para la perspectiva de clientes, para este objetivo se plantea generar una propuesta más amplia en cuanto al servicio post-venta prestado por la compañía , analizando los métodos de relacionamiento actuales e identificando posibles alternativas de mejora como por ejemplo:

- Disminuir los tiempos de respuesta de las quejas.
- Evaluar una metodología de campañas.
- Realizar capacitaciones de servicio al cliente.
- Evaluar cada 3 meses los proceso de entrega de productos a los clientes para que de esta forma se tenga un histórico del proceso y se pueda proponer una mejora que permita que el proceso sea más eficiente.

- Finalmente, se puede concluir que esta perspectiva es fundamental para el crecimiento organizacional de ASEVANSES LTDA, este análisis permite identificar el comportamiento de los clientes, el nivel de relación con los mismos y las posibles mejoras que esta herramienta organizacional puede brindar a la empresa.

### 6.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

**Cuadro 9.** Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

OBEJIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULARLO	VARIABLES
<b>AC.1 Aumentar el desempeño y satisfaccion de los empleados dentro en sus labores</b>	AC1.1 Evular el rendimiento y competencias del personal cada 3 meses.	Gerente de Talento Humano	feb-13	Analisis del rendimiento Organizacional	No. De empleados evaludos/ No. De empleados proyectados para evaluar	No. De empleados evaludos
						No. De empleados proyectados para evaluar
	AC1.2 Realizar eventos o charlas que motiven al total del personal, 3 charlas mensuales	Gerente de Talento Humano	feb-13	motivacion Coporativa	No. de charlas realizadas/No. de charlas pensadas en realizar	No. de charlas realizadas
						No. de charlas pensadas en realizar
<b>AC.2 Crear sistemas de informacion formales</b>	AC2.1 Maximizar la cantidad de innovaciones tanto administrativas , de producto o de proceso.	Gerente General	feb-13	Maximizacion de la innovacion	No. De innovaciones realizadas/No. De innovaciones realizadas	No. De innovaciones realizadas
						No. De innovaciones realizadas

Nota. Autor

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo concentra la parte del crecimiento organizacional iniciando por la fuerza laboral en donde se observa el rendimiento y las competencias actuales de los empleados; se considera una perspectiva tan importante como las otras es por esto que se le ha dado un 25% de importancia.

Seguido de esto para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo se han planteado tres objetivos generales:

- Aumentar el desempeño y satisfacción de los empleados dentro sus laborales cotidianas , esto se lograra por medio del análisis, evaluaciones del rendimiento y las competencias de la fuerza laboral cada 3 meses con la finalidad de observar el estado actual de la eficiencia laboral y en base a esto proponer una mejora que le permita mayor productividad a la compañía.

- También, es esencial la unión de la fuerza laboral con los objetivos de la compañía, para tal motivo se realizaran charlas motivacionales que permitan crecer a los empleados y se les inculque el amor, pasión y demás valores corporativos para que de esta forma exista un mayor compromiso para con la empresa y todos trabajen bajo una misma premisa.

- Los sistemas de información son fundamentales dentro de cualquier proceso, sin embargo, se deben manejar de tal forma que le permita a la compañía tomar decisiones en el largo plazo. La meta es construir un sistema de información formal que le permita automatizar el proceso productivo a la compañía y que esto contribuya a mejorar los procesos a nivel interno.

Para finalizar, es necesario tener en cuenta que todos los aspectos van enfocados a mejorar el ambiente organizacional, mejorar el sistema de incentivos y bienestar de la compañía ya que hasta cierto punto el pilar de todas las compañías es la fuerza laboral. Así mismo, se propone cada semestre evaluar la posibilidad de incentivar a los empleados destacados creando campañas como “un aplauso para ti”, que consiste en felicitar a los empleados destacados por su desempeño laboral y por su colaboración a sus compañeros, esto le permite motivar, generar una ambiente más productivo y conseguir que la fuerza laboral se sienta más cómoda trabajando en ASEVANSES LTDA.

### 6.2.4 Perspectiva Procesos Internos

**Cuadro 10. Perspectiva Procesos Internos**

OBJETIVO	META	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE CUBRIMIENTO	FORMA DE CALCULARLO	VARIABLES
<b>PI.1. Disminuir la cantidad de producto en calidad de devolucion, reducir reclamos de clientes inconformes y cantidad de material desperdiciado</b>	PI.1.1. Introducir dos mejoras de calidad por producto	Gerente de Produccion	feb-13	Análisis de la Satisfaccion del cliente	No. de mejoras realizadas/No. De mejorar presupuestadas	No de mejoras realizadas
						No. De mejorar presupuestadas
	PI.1.2. Mejorar y fortalecer el sistema de calidad actual realizando 2 revisiones semestrales	Gerente de Produccion	feb-13	Análisis de la calidad de la cadena de abastecimiento.	No de revisiones a la cadena de abastecimiento/No. De revisiones presupuestadas	No de revisiones a la cadena de abastecimiento
						No. De revisiones presupuestadas
<b>PI.2. Lograr identificar nuevas alianzas con proveedores</b>	PI.2..1 Análisis de los proveedores de hojalata actuales	Gerente General	feb-13	Análisis proveedores de hojalata	No. De proveedores analizados/ No. De proveedores presupuestados para analizar	No. De proveedores analizados
						No. De proveedores presupuestados para analizar
<b>PI.3. Realizar una base de datos con toda la parte de innovacion</b>	Generar una cultura enfocada hacia la innovacion	Gerente General	feb-13	Cambio de pensamientos	No. De innovaciones realizadas/Total de innovacion	No. De innovaciones realizadas
						Total de innovacion
	Mejorar la productividad en un 5%	Gerente General	feb-13	Eficiencia Organizacional	No. De Mejoras Realizadas/No. De mejorar presupuestadas	No. De Mejoras Realizadas
						No. De mejorar presupuestadas

Nota. Autor

La perspectiva de procesos internos será el último aspecto que complementara el mapa estratégico de la organización ASEVANSES LTDA, a continuación se describe la estrategia para el logro de los objetivos trazados.

- Como primera estrategia se plantea disminuir la cantidad de productos en calidad de devolución, reducir reclamos de clientes inconformes y cantidad de materiales desperdiciados, esta estrategia está compuesta por dos metas, la primera es introducir dos mejoras a cada producto del portafolio de servicios actual. En consecuencia, la compañía ha dedicado sus esfuerzos en la mejora de los tiempos de entrega, en trabajar siempre con la mejor calidad para que de esta forma los clientes no tengan que devolver los productos; para esto ASEVANSES LTDA., trabaja de la mano con la teoría de restricciones involucrando esta herramienta en todos los niveles e identificando todos los cuellos de botella posible que hagan que el proceso se retrase. Así mismo, lo que se busca es tener la menor cantidad de devoluciones es por esto que se ha propuesto capacitar inicialmente a dos personas en análisis de calidad total con la finalidad de mitigar todos aquellos defectos que pueden hacer que el producto terminado salga defectuoso.

- Como segunda estrategia, se plantea evaluar nuevos proveedores ya que en la cadena uno de los eslabones más importante son los provisosores. La meta se enfoca en evaluar los proveedores actuales identificando nuevos contactos que puedan disminuir el riesgo de incumplimiento, así mismo, se busca con esto tener una baraja de posibilidades amplia y no estar unido a un solo proveedor lo cual es mortal para el proceso en general. La idea es conseguir 2 alternativas nuevas en Estados Unidos el cual es el país que tiene la mayor cantidad de provisosores de Hojalata electrolítica que permitan disminuir los riesgos de quedarse sin materia prima , de igual forma, se podrá conseguir mayor tiempos de respuesta y calidad en todo momento.

Por último, es importante tener una evaluación de todos los aspectos anteriormente mencionados cada 3 meses, con el fin de determinar la efectividad de las mejoras y corregir los aspectos que presentan falencias.

### **6.3 Análisis Cadena de Valor**

En este punto del proyecto se presenta la estructura de la empresa con los procesos que permiten darle valor, apoyo y misión a la compañía, comenzando por la producción de hojalata, el debido manejo y control del aprovisionamiento y la logística en la entrega y comercialización de los envases a los clientes. Los cuales son procesos “misionales” que

apoyan el núcleo del negocio. De igual manera son aquellos procesos en los que la empresa imprime todas sus energías para poder subsistir en el mercado de envases de hojalata.

Siempre debe existir un proceso dentro de la organización que sirvan como “apoyo” a la estrategia y al núcleo del negocio, en la cadena de valor de ASEVANSES LTDA., dichos procesos son la gerencia general, talento humano y las exportaciones.

En consecuencia con lo anterior, se generan proceso que “crean valor”, los cuales permiten contribuir a la empresa en su planeación y estrategia pero desde otros ángulos que no sean la razón de ser de la compañía, estos procesos en ASEVANSES LTDA., son el área de mercadeo, logrando estar a cargo de los clientes, el mercado actual y potencial, el crecimiento del sector y de sus competidores. De igual forma, se crea valor por medio de procesos tecnológico, maquinaria y sistemas de información, finanzas y contabilidad, por último, el área de servicio post-venta.

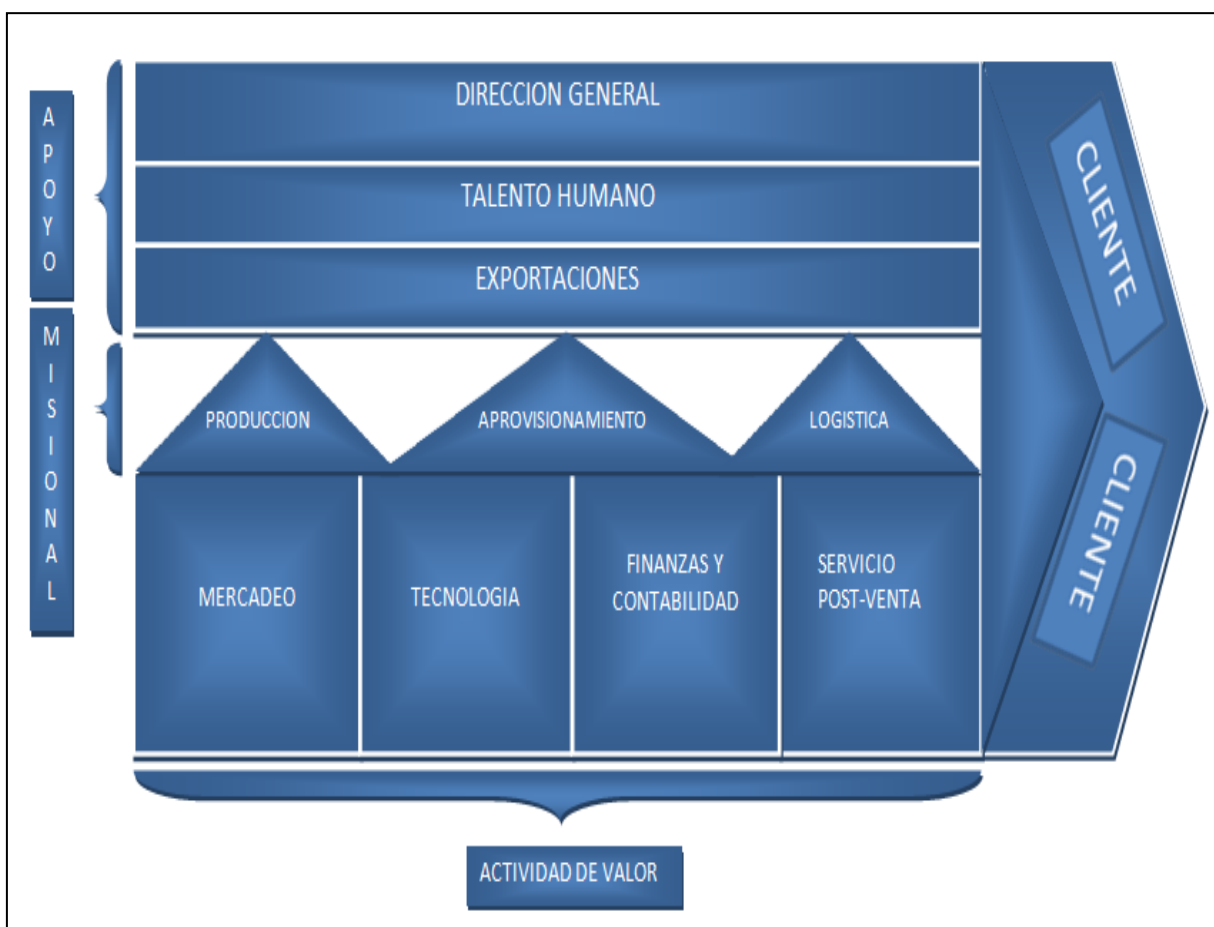


Figura 10. Cadena de valor. Autor

## 6.4 Construcción del Plan Estratégico

En esta fase del proyecto se realizara la construcción del Mapa Estratégico para ASEVANSES LTDA, creado para mejorar las expectativas de los manejos financieros, mejorar el portafolio actual y potencial de los clientes, optimizar los procesos internos y perfeccionar el aprendizaje de la compañía en todos sus niveles.

Está enfocado hacia la generación de indicadores u objetivos concretos que estén en la búsqueda de perfeccionar la estrategia, la maximización de los ingresos; todo esto con la finalidad de hacer de ASEVANSES LTDA., una empresa con un norte definido y promover un horizonte sostenible para el futuro de la organización.

El siguiente Cuadro de mando integral fue elaborado pesando en los aspectos que la organización quiere llegar a realizar por medio de las cuatro perspectivas estudiadas en el Balance Scorecard.

A continuación, se presenta el Mapa estratégico para la empresa ASEVANSES LTDA.

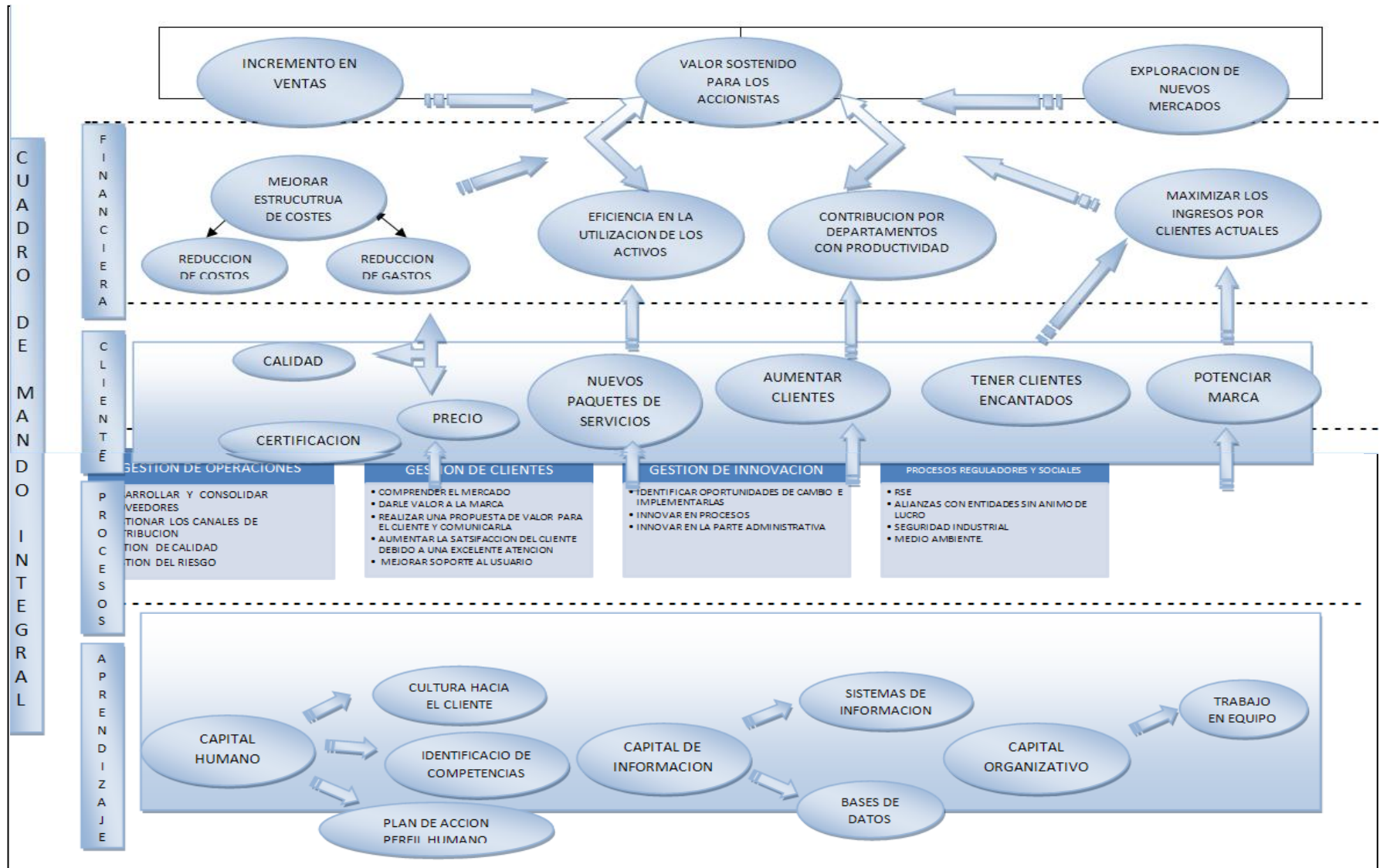


Figura 11. Cuadro de mando Integral. Autor

## 6.5 Conclusiones

Este objetivo pretende brindar una amplia descripción de la planeación estratégica de la compañía ASEVANSES LTDA. Así mismo, permite entender de mejor manera cuales son los objetivos de la empresa hacia el futuro, con esto, la empresa lograra enlazar sus metas y conseguir que todos los requerimientos se puedan cumplir basados en indicadores de cubrimientos previamente establecidos.

Con base en las observaciones realizadas se concluye que el éxito del objetivo descansa en mantener un sistema de información actualizado que permita tomar decisiones claras y consistentes para el crecimiento sostenible de la organización.

Así mismo, la estructura del direccionamiento estratégico se basa en tres pilares importantes: el ajuste de la estrategia de finalidades (Misión – Visión – Valores), el ajuste empresarial (observar y mejorar la posición estratégica actual de la compañía para fortalecer las ventajas competitivas), el ajuste organizativo (diseño de un mapa estratégico con indicadores que permitan medir el progreso de las metas propuestas, construcción de un cuadro de mando que permite conjugar de mejor manera la estrategia de la compañía).

La clave para lograr el éxito es reconocer los valores que actualmente están presentes en la compañía, y comenzar a construir futuro mediante la sinergia de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de cada uno de los miembros de la compañía.

El alcance de este objetivo permite a ASEVANSES LTDA., crecer y consolidarse a nivel interno para que de ésta forma se traduzca a niveles externos, de igual forma, consigue involucrar los planes de mejora de la rentabilidad e incrementar el valor económico del negocio.

Las razones por las cuales se realizo el análisis al direccionamiento estratégico están orientadas en generar mayor estabilidad en la compañía tomando decisiones estratégicas que se traduzcan en crecimiento, utilizando como base cuatro aspectos fundamentales (clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo y la parte financiera), logrando establecer un modelo que perdure en el tiempo como base para una buena planeación.

## 6.6 Plan de mejoramiento (Componente de Mercadeo)

### 6.6.1 Análisis Exploratorio de la oferta

En el análisis de la mezcla de mercado (4 p's) de la compañía ASEVANSES LTDA., se lograra identificar una visión más clara de los productos que se venden actualmente, así mismo , permite saber si el direccionamiento que se está dando a las categorías de producto es la mejor , si las políticas de precios tienen un base suficiente para ser competitivos en el mercado , de igual forma, si los medios de distribución son los adecuados para llevar a la empresa a un reconocimiento y/o posicionamiento clave dentro de la industria metalmeccánica.

El tipo de "target" al cual ASEVANSES LTDA., está dirigido se divide en cuatro: productos Farmacéuticos, alimentos, publicitarios e industriales los cuales conforman las cuatro categorías de productos que la compañía referencia como un nicho de mercado específico.

El mercado de fabricación de envases de hojalata actualmente es muy plano y no tiene ningún tipo de cambio en su estructura, por ello, la competencia es cada vez más fuerte y estratégica. La innovación es importante para el desarrollo organizacional, fortalecimiento de metodologías y consolidación de estrategias, sin embargo, en el sector la gran mayoría de las empresas son renuentes al cambio y prefieren quedarse estáticas frente a los constantes cambios del mercado; este concepto hace referencia al comportamiento y tendencias del consumidor, fluctuación de los precios, disminución de valor agregado y carencia de una propuesta de valor.

La compañía se ha propuesto generar una estructura informativa solida, la cual sirve como instrumento de diagnostico e identificación de datos claves para la toma de decisiones estratégicas en el largo plazo, los sistemas de información actuales permiten la entrada de información de sus competidores más cercanos y de los que nos tan cercanos.


Por otra parte, en los últimos años la compañía ha sido unas de las empresas líderes en el manejo de las tendencias, haciéndose fuerte frente a sus competidores; utilizando una estrategia de consolidación por medio del entrenamiento constante de su fuerza laboral, generando así un mayor estatus en su cultura y ambiente laboral.

El mercado de los envases es muy competido hoy en día, se necesita tener habilidad y una estrategia clara para afrontar las necesidades del mercado, cada vez mas ASEVANSES LTDA., se fortalece frente a sus competidores proponiendo nuevas

alternativas de mejoramiento que permiten darle a la empresa una mayor consolidación y estabilidad para penetrar un mercado tan difícil y plano. La compañía ASEVANSES LTDA., se ha propuesto para este periodo crecer un 12% con respecto al año anterior ,esto se traduce en \$239.917.481 más según la proyección van a crecer hasta el 15%, esto debido a las buenas prácticas utilizadas estratégicamente logrando modificar el camino y la dirección en la cual va la empresa.

Alguno de los competidores directos de la empresa ASEVANSES LTDA son:

### Cuadro 11. Litoempaques



<p>Reseña Historica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Litoempaques S.A.S pertenece a Grupo Nutresa, se dedica a la litografía en hojalata, fabricación y comercialización de envases decorativos y maquila especializada de empaque especializada para alimentos de consumo humano.</li> </ul>
<p>Producto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los empaques decorativos en hojalata con su variedad de formas en tamaños y colores, establecen la diferencia en la imagen de cada cliente y brindan al consumidor recordación, calidad, protección y grandes posibilidades de uso posterior a la compra y consumo del producto.</li> </ul>
<p>plaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ltoempaques es un a compañía con bastante reconocimiento en el mercado; la experiencia a sido un sello inconfundible y para efectos de la difusion la compañía tiene un planta fisica ubicada en Litoempaques SAS Calle 2 No. 50 - 383, Tel: 339 8300 ,la manera de comunicacion se da por medio de linea de servicios al cliente 018000515195</li> </ul>

Nota. (Litoempaques, 2005)

Cuadro 12. Proenmetal

	
Reseña Historica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Proenmetal fabricamos y distribuimos envases en lámina de acero, diseñados y elaborados con tecnología de punta y con los estándares mas altos de calidad, tenemos una producción efectiva para la fabricación de envases.</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la compañía produce bienes que satisface las necesidades de los Clientes, respetando los lineamientos del sistema de gestión de calidad, la entrega y el servicio. Basado en los pilares de personal capacitado, con desarrollo tecnológico y la mejora continua de la calidad. Logrando ser una organización líder en la manufactura de envases de hojalata con y sin impresion.</li> </ul>
plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía actualmente cuenta con una planta en donde se distribuyen los bienes que fabrica, asi mismo , permite tener alternativas de difusion claras y concisas. Tr 124 No. 18A-94, Fontibón, Bogota, Colombia</li> </ul>

Nota: (Proenmetal, 2010)

Cuadro 13. Envases garddy

	
Reseña Historica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Envases Garddy fabricamos y distribuimos toda clase de envases de hojalata diseñados y elaborados con tecnologia de punta y con los estandares mas altos de calidad en produccion</li> </ul>
Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada envase Producido en nuestra planta es elaborado con un extricto control de calidad en el diseño, materia prima, planeacion, impresion y acabado ; para ser despachado asu empresa con una premisa de funcionalidad. y calidad.</li> </ul>
plaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compañía tiene un punto de venta ubicado en Envases Garddy Cra 72 L No. 36 - 12 sur Tel: 4509115 , Bogota D.C. Servicio al cliente Ing. Fredy Amaya , correo: famayaw@envasesgarddy.com</li> </ul>

Nota: (Envases Garddy, 2007)

Cuadro 14. Cedim S.A

**CEDIM S.A.**  
*Desde 1954 Envases Metálicos*

Reseña Historica

- CEDIM S. A., fue fundada en 1954 para atender las necesidades de Envases de Hojalata – Envases Metálicos de la industria en general y desde entonces las empresas productoras de lacas vinilos y barnices, ceras y betunes, pegantes soldaduras y muchos otros productos confían en nuestra calidad y pronto servicio. En nuestra planta con un área de más de dos mil metros cuadrados ofrecemos cajas y envases decorativos y promocionales para productos como chocolates tortas y ponqués, licores y galletas, ropa y artículos de cuero y una diversidad de productos.

Producto

- Cada envase Producido en nuestra planta es elaborado con un estricto control de calidad en el diseño, materia prima, planeacion, impresion y acabado ; para ser despachado asu empresa con una premisa de funcionalidad. y calidad.

plaza

- La compañía actualmente cuenta con una planta en donde se distribuyen los bienes que fabrica, **Dirección:** Calle 7 # 29 – 60, Bogotá, Colombia , **Teléfono:** (+571) 360 1425, **Correo Electrónico:** info@cedimsaenvases.com

Nota : Cedim S.A

A continuación se describe la participación del mercado de los competidores:

La siguiente tabla nos describe brevemente cual es la participación de mercado de la competencia directa de ASEVANSES LTDA, ofreciendo un panorama en el cual pueda tomar decisiones basados en dichas estadísticas.

**Tabla 2. Porcentaje de participacion**

Porcentaje de Participación	
ASEVANSES LTDA	1.4%
cedim	0,10%
Proenmetal	1.9%
Afe	1.0%
Envases Garddy	1.3%
Litoempaques	9.5%

Nota. Autor

Al realizar el análisis de la siguiente tabla se puede inferir que del total de la competencia directa de ASEVANSES LTDA., solo Proenmetal y la empresa Litoempaques

tiene una mayor participación, 1,9% y 9,5% respectivamente. El resto de empresas están por debajo de la compañía analizada, esto permite indicar que ASEVANSES LTDA., respecto a sus competidores está ubicada de mejor manera y ha crecido gracias a las buenas decisiones gerenciales, a la buena lectura de su mercado objetivo y el estar abierto a los cambios tan frecuentes del entorno.

A su vez, esto demuestra el liderazgo de la empresa frente a las demás del sector y a sus competidores, todos los cambios a nivel interno han llevado a que la empresa esté ubicada de mejor manera en el mercado y que los clientes la vean como una empresa fuerte, solida y honesta.

Luego de observar la distribución del porcentaje de mercado de los competidores directos de la empresa analizada y de exponer el porcentaje del aporte de la compañía a la industria colombiana, se continúa con el análisis de las ventas de la empresa y sus competidores.

**Tabla 3 . Estadística de ventas competencia y sector**

	Asenvases Ltda			litoempaques			Envases Garddy			CEDIM			Sector		
	2011	%	2010	2011	%	2010	2011	%	2010	2011	%	2010	2011	%	2010
Ventas	\$ 1.999	18,39%	\$ 1.689	\$ 16.921	5,67%	\$ 16.014	\$ 1.740	25,71%	\$ 1.384	\$ 6.783	4,93%	\$ 6.464	\$ 688.456	67,39%	\$ 411.294
Activos	\$ 1.519	28,96%	\$ 1.178	\$ 23.869	-8,92%	\$ 26.206	\$ 1.197	1,61%	\$ 1.178	\$ 7.150	36,45%	\$ 5.240	\$ 1.679.856	307,23%	\$ 412.511
Utilidad	\$ 178	226,94%	\$ 54	\$ (35)	-119,00%	\$ 185	\$ 69	29,86%	\$ 53	\$ 519	14,89%	\$ 452	\$ 65.442	266,30%	\$ 17.866
Patrimonio	\$ 964	22,60%	\$ 786	\$ 21.505	0,22%	\$ 21.459	\$ 817	9,45%	\$ 747	\$ 5.426	66,30%	\$ 3.263	\$ 868.464	408,25%	\$ 170.872

*Nota.* Base de datos Benchmark

La tabla anteriormente propuesta concentra el histórico de ventas de la competencia directa de ASEVANSES LTDA. , a su vez, demuestra el crecimiento que ha tenido cada uno de las empresas competidores en la industria. Realizando el comparativo queda demostrado que ASEVANSES LTDA., ha tenido gran crecimiento en los últimos periodos, su crecimiento más significativo ha sido del 18% del periodo que comprende del 2010 a 2011, una cuota que se han propuesto mejorar para los siguientes etapas.

De igual forma, queda evidenciado que la competencia ha crecido a niveles inferiores demostrando que la compañía está marcando unas pautas estratégicas claras y tendencias nuevas en el mercado.

Su competidor directo Litoempaques, creció un 6% en el mismo periodo , sin embargo , la participación y las ventas de dicha compañía son más grandes, dicha empresa

es a la cual se debe estar observando con detenimiento por su experiencia en el mercado, logros completados y cantidad de ventas anuales.

El siguiente competidor es Envases Garddy, ésta empresa tiene una experiencia en el mercado bastante amplia, su crecimiento es de 25.71%, del periodo que comprende de 2010 a 2011. Paralelamente se observa que su crecimiento ha sido significativo debido a los cambios organizacionales que llevaron a que progresivamente la empresa creciera en la industria y en su mercado objetivo, sin embargo, su promedio de ventas se encuentra por debajo de ASEVANSES LTDA.

Continuando con el análisis el siguiente competidor es una empresa que lleva más de 50 años en el mercado de la hojalata, su problema radica en los cambios, debido a que el gerente de dicha compañía se siente bien sobre su "Status quo" y no genera muchos cambios a la estrategia.

Para finalizar, el análisis a la participación de las principales empresas competidoras en el mercado, se ha logrado identificar un cierto liderazgo por parte de ASEVANSES LTDA., debido a la implementación de sus procesos de manera más eficiente, todas las mejoras a niveles internos se deben por parte de la gestión oportuna y eficiente de la compañía, así mismo, la compañía está abierta a los cambios y a las estrategias que el nuevo mundo de los negocios brinda.

### ***6.6.2 Analisis Exploratorio de la demanda***

El análisis de la demanda es fundamental en la búsqueda de la identificación de las necesidades de los clientes actuales, así mismo, permite evaluar el proceso y la relación que tiene la empresa con cada uno de sus clientes, el objetivo que tiene ASEVANSES LTDA., es mantener a sus clientes, brindándole calidad, un servicios sin igual, un envase con diseños innovadores, durabilidad, garantía y responsabilidad en cada uno de los trabajos entregados.

Los clientes hoy en día son cada vez más exigentes, quieren tener una solución integral y efectiva al instante por lo que la compañía trabaja cada vez más duro para identificar cuáles son las necesidades más críticas y así proporcionarle una respuesta oportuna y rápida al llamado del consumidor.

El interés de la compañía es alcanzar el mercado de empresas medianas, grandes y pequeñas que requieran envases de calidad con el mejor servicio, asesoría y respaldo. Es decir, se busca a los clientes que le dan prioridad a la calidad sobre el precio.

En los 22 años que la compañía ha estado en el mercado se ha logrado crear una reputación sólida, una gran experiencia en la fabricación y comercialización de envases y una recordación por parte de cada uno de los clientes que una vez conocen a la empresa se quedan gracias a la atención prestada y a sus productos fabricados con la más alta calidad.

Las necesidades son cubiertas por los productos de la empresa, partiendo de la definición de producto como la unión de bienes y servicios. Los bienes son de alta calidad y ajustados a los requerimientos del cliente. Por otro lado, la compañía busca la forma de dar el mejor servicio del mercado al identificar las necesidades de los clientes y ofrecerles las mejores soluciones posibles.

A continuación se describe el listado de clientes actuales de ASEVANSES LTDA

- Mexichem Colombia SAS (Pavco- Celta)
- Tubotec SAS (Durman)
- Cementos y Solventes (CESOL)
- Laboratorios Incobra (nixoderm)
- Caria Group (Lubricantes)
- Laboratorios Merey (Unguento Merey)
- Artes y Galletas
- Alimentos y bebidas de los Andes
- Equimark Ltda.
- Maxitortas
- Alimentos José A.
- Laboratorios Herigar (Dolorán)

Actualmente la demanda de los productos fabricados por ASEVANSES LTDA., ha crecido 4% debido a su oferta de valor, los clientes están teniendo un nivel de recompra bastante alto, en promedio están realizando un pedido mensual.

En general la compañía ha trabajado durante 3 años en la búsqueda de una propuesta de valor consolidada y efectiva, con la finalidad de obtener clientes satisfechos. La empresa se ha caracterizado por cumplir con todos los requerimientos a tiempo, por tener unos servicios post-venta medianamente estable y por estar a la vanguardia de los cambios en el entorno.

Seguido de esto se muestra una tabla en la cual se describe el valor por cantidad de envases demandados por cada uno de los clientes.

**Tabla 4. Valor Anual demandado por cliente**

cliente	Valor
Mexichem SAS	400.000.000
Merey	195.000.000
Incobra	190.000.000
Tubotec	180.000.000
Cardicol	180.000.000
Cesol	170.000.000
Equimark	150.000.000
Caria	130.000.000
Herigar	120.000.000
Artes y galletas	65.000.000
Caffeto	60.000.000
Don Jacobo	45.000.000
Tito Pabón	40.000.000
Navidad	40.000.000
maxitortas	35.000.000
José A	35.000.000
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 2.035.000.000</b>

*Nota.* (Cardozo, 2012)

En la tabla anterior se puede observar cual es la importancia por cada uno de los clientes, quien tiene mayor nivel de compra y cuál es su aporte. Por otro lado, es importante mencionar que para la compañía cada uno de los clientes son importantes y fundamentales para el crecimiento organizacional, vale aclarar que no se tiene preferencia alguna y esto hace que la empresa tenga credibilidad, mayor aceptación y permita estrechar mejores relaciones con todos y cada uno de los clientes.

Para ASEVANSES LTDA., el cliente es lo más importante dentro de la cadena, es por esto que se han propuesto en un futuro no muy lejano reducir los reclamos y quejas por productos defectuoso o dañados, todo esto pensando en mantener el portafolio de clientes actual y fortalecer la propuesta de valor para que cada vez más clientes se interesen en hacer parte de la familia de ASEVANSES.

Es bastante claro que la compañía estudia su mercado objetivo con detenimiento, cada trimestre evalúa las nuevas tendencias y cambios que puedan existir en el mercado objetivo , a su vez , esto le permite conocer las necesidades satisfechas y las que aun no se han satisfecho para que así se puedan tomar acciones correctivas frente a las necesidades que no se están cubriendo. Cada cliente “llega con una necesidad y sale con una solución en su bolsillo” estas son palabras del gerente el cual considera que resolver las necesidades con rapidez y eficiencia permite tener a clientes satisfechos, de allí el porque los clientes llevan 15 años con la empresa.

### 6.6.3 Participación Interna De Los Clientes – ASEVANSES LTDA

La siguiente Grafica demuestra la participación de cada uno de los clientes de ASEVANSES LTDA , el gerente ha dejado claro que todos los clientes son importantes para la compañía, sin embargo, en algunos casos necesitan de mayor cuidado y de entregas contra el tiempo.

La mayor participación la tiene la empresa Mexichem SAS., con un 20% que equivalen a \$400.000.000 de pesos anuales para la empresa, dicha entidad se dedicada a la producción y comercialización de materias primas, derivados industriales y productos terminados; esta compañía es la que demanda más productos y tiempos por la cantidad de pedidos. En segundo lugar está la empresa Merrey y la empresa Incobra, las cuales se dirigen a la fabricación y distribución de medicamentos; esta empresas juntas tienen una participación del 19 % en la cuota anual de ASEVANSES LTDA., esto equivale a \$385.000.000 de pesos anuales. Luego siguen las empresas Tubotec S.A., Cardicol, Cesol, Equimark las cuales tienen una participación del 44% que equivalen a \$930.000.000 pesos anuales y por último las empresas restantes tienen una participación de 16% que equivalen a \$320.000.000 anuales.

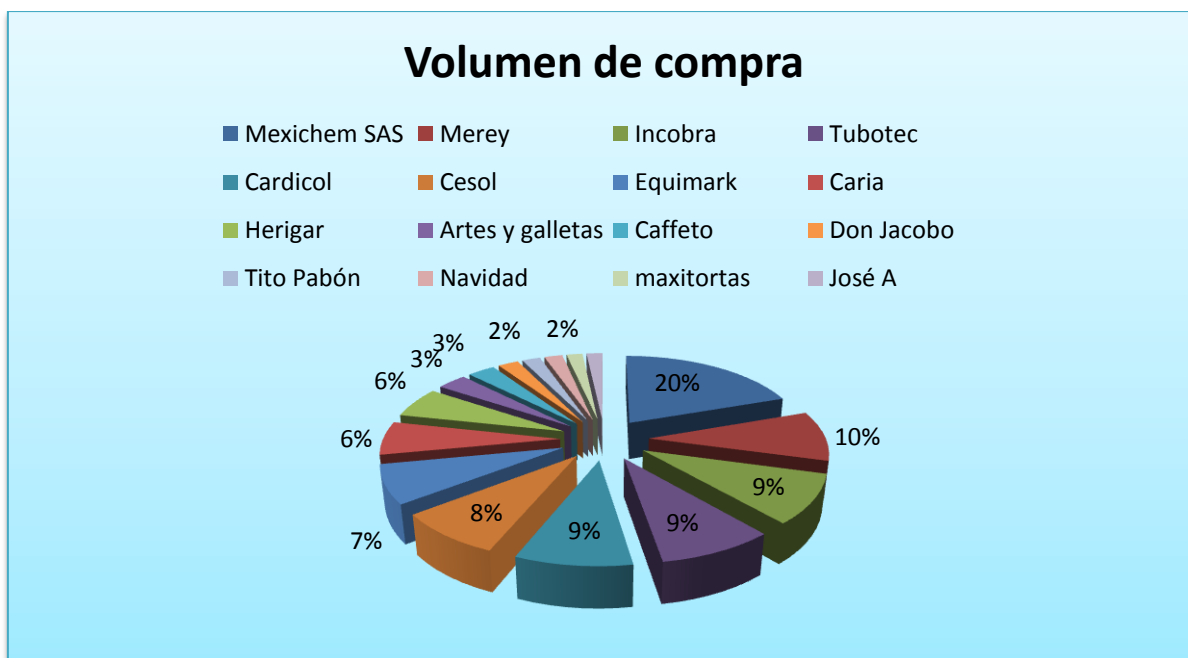
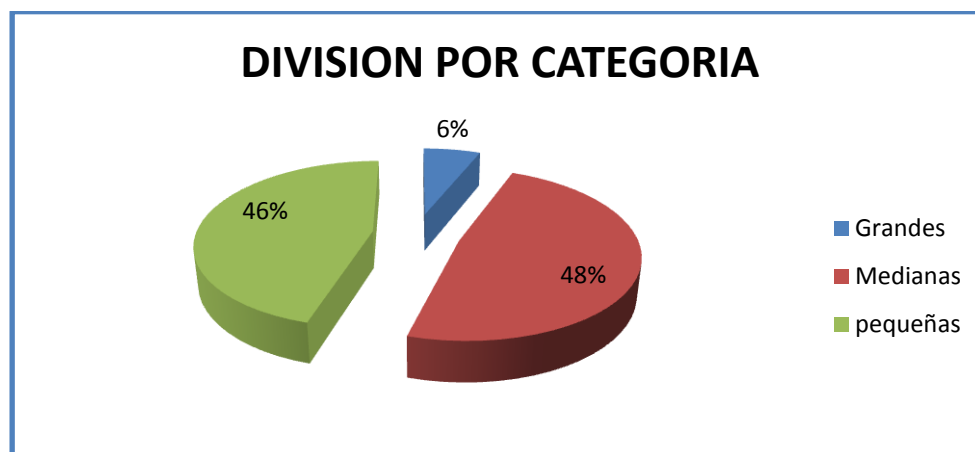


Grafico 4. Porcentaje volumen de compra clientes - ASEVANSES LTDA. (Cardozo, 2012)

Para ASEVANSES LTDA ha sido un trabajo bastante arduo conseguir el 1.4% de la participación de mercado, la empresa se enfoca en atacar a las grandes, medianas y

pequeñas empresas, lo que busca es abarcar un poco más de ese 14% de las grandes empresas consiguiendo aumentar los niveles de pedidos, teniendo claro que para ello se necesita tener una capacidad instalada mucho más robusta para cumplir a cabalidad todas las necesidades de los clientes Grandes.



*Grafico 5. Division por categoria . (Cardozo, 2012)*

Así mismo, se busca seguir con el mismo porcentaje de participación de las medianas y pequeñas empresas las cuales han tenido una negociación sólida con la organización y se han manifestado de mejor manera. De igual forma, la compañía no solo se dirige a los clientes corporativos, sino que también se enfoca en todo tipo de compradores ampliando la oferta de la compañía fortaleciendo su demanda.

#### 6.6.4 Estratificación de los Clientes



*Grafico 6. Estratificación de los clientes : (Cardozo, 2012)*

Como se ha venido mencionando a lo largo del documento, las categorías de productos a las cuales está dirigida la empresa son: alimentos, industriales, farmacéutico y publicitarios.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar en el grafico anterior el mercado objetivo se dividió de la siguiente manera, el segmento industrial obtiene la mayor participación con un 39% que son equivalentes a \$800.000.000 pesos anuales dentro de las 4 empresas de este segmento. A continuación, se encuentra la categoría farmacéutica la cual tiene un 33% de la participación en el volumen de ventas de la empresa, esto equivale a \$675.000.000 de pesos anuales los cuales se van distribuyendo por temporadas, este porcentaje se distribuye entre 4 empresas del total. Continuando con el segmento de alimentos secos este reporta un 26% de participación en el volumen de compras de la compañía, esto equivale \$520.000.000 pesos anuales, por último, la categoría de publicitarios aporta un 2% el cual es equivalente a \$40.000.000 pesos anuales.

## 6.7 Analisis de la Mezcla de mercado

### 6.7.1 Producto

En la actualidad se ofrece una variada gama de productos de acuerdo al tamaño, forma, acabado de la lámina, y accesorios. Los productos van dirigidos a un perfil de cliente que es muy exigente a la hora de adquirir envases ya que buscan un molde integral para empacar cada uno de los productos que se requiera.

Existen diferentes envases según la categoría:



Figura 12. Envases. Autor



*Figura 12. (Continua)*

Los envases se producen con materia prima de alta calidad hechos para durar y resistir. La materia prima que se utiliza en el proceso de elaboración de los envases es la “*hojalata helectrolictica*”, a grandes rasgos, es una lamina de acero blando recubierta de estaño, esto le permite obtener mayor resistencia a la corrosión y a los agentes externos, así mismo, proporciona una mejor apariencia al consumidor, provee mayor facilidad a la hora de soldar las piezas.

Por último, los productos realizados con hojalata y lámina cromada no tienen problema alguno con el medio ambiente ya que son fácilmente separados de otros desechos, son utilizados para la fabricación de barras de acero y tuberías.

De igual forma, el material utilizado cumple con las características necesarias para llevar al consumidor final un producto hecho con los mejores estándares y cumplir a cabalidad cada una de las necesidades presentadas.

A continuación se nombraran los atributos más relevantes:

- Durabilidad
- Sello distintivo
- Diseño
- Servicio al cliente

**Precio (Propuesta de Valor).** El determinante más influyente para la adquisición de productos es la variable precio, sin embargo para ASEVANSES LTDA., existe una variable además del precio que interviene como decisor de compra y es la propuesta de valor. La siguiente figura muestra el proceso de elaboración de una estrategia basada en incorporar un valor agregado al producto final.

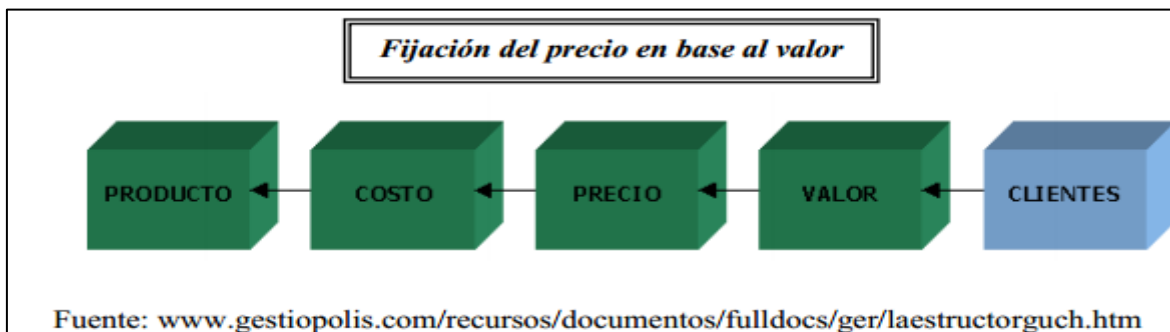


Figura 13. Fijación del precio. Gestiopolis

La propuesta de valor se define como el valor adicional que le da la compañía a cada uno de sus clientes, dicha propuesta genera una mayor confianza y promueve una mejor relación cliente – empresa, así mismo, crea una experiencia diferente ya que se está ofreciendo un valor intangible dentro del portafolio de productos y se juega mucho con las percepciones del cliente

Por otro lado , es fundamental tener en cuenta la competencia a cada segundo, gracias a esto se puede determinar si la estrategia de precios actual está cumpliendo o si hay que cambiar la técnica para atacar de diferente forma al mercado objetivo, es por esto, que se debe estar alerta a los cambios bruscos del entorno o de materias primas que hagan que los productos comercializados cambien con frecuencia y afecten la caja de tal manera que los cambios no se puedan resolver en el largo plazo.

La siguiente es la propuesta de valor que ASEVANSES LTDA., ofrece a todos sus clientes:



Figura 14. Propuesta de valor ASEVANSES LTDA. Autor

Lo anterior, permite tener mayor nivel de clientes satisfechos, un flujo de recompra de los productos activo, un nivel alto de posicionamiento y reconocimiento de marca.

La empresa actualmente tiene varios factores que le permiten ser competitivos dentro del mercado de los envases, básicamente su atractivo es su oferta (precio y valor agregado) para todos los consumidores. Como primera medida la empresa cuenta con estándares de calidad total que certifican que los productos son producidos con los mejores materiales posibles, que en cada línea de producción existe una revisión exhaustiva para generar la perfección y disminuir las devoluciones, el diseño de cada uno de los empaques se realizan con las tendencias actuales, el personal está altamente capacitado para cumplir las expectativas presentes y llevar al cliente una mejor percepción del producto que adquiere.

Por otro lado, es fundamental tener en cuenta la competencia a cada segundo, gracias a esto, se puede determinar si la estrategia de precios actual está cumpliendo o si hay que cambiar la técnica para atacar de diferente forma al mercado objetivo, es por esto que se debe estar alerta a los cambios bruscos del entorno o de materias primas que hagan que los productos comercializados cambien con gran frecuencia y afecten la caja de tal manera que los cambios no se puedan resolver en el largo plazo.

**Tabla 5. Precios por Productos ASEVANSES LTDA**

NOMBRE COMERCIAL	DIAMETRO X ALTURA (mm)	PRECIO	MAS USOS
Ponque $\phi$ 212	212 x 90	\$4.440	PONQUE DE 1 LIBRA
Ponque $\phi$ 185	185 x 80	\$4.010	PONQUE 3/4 LIBRA
Ponque $\phi$ 167	167 x 75	\$3.240	PONQUE 1/2 LIBRA
Trufas $\phi$ 167 x 35	167 x 35	\$2.840	PONQUE, CHOCOLATES
Ponque $\phi$ 134	134 x 80	\$2.560	PONQUE 1/4 LIBRA
Galletas $\phi$ 107	107 x 80	\$2.040	PONQUE 1 PORCION, GALLETAS
Galletas $\phi$ 87	87 x 60	\$1.600	GALLETAS, CHOCOLATES
Trufas $\phi$ 87 x 40	87 x 40	\$1.430	CHOCOLATES, GALLETAS
Trufas $\phi$ 75 x 70	75 x 70	\$1.160	CHOCOLATES
Trufas $\phi$ 75 x 40	75 x 40	\$1.000	CHOCOLATES
Trufas $\phi$ 67	67 x 40	\$950	CHOCOLATES
Trufas $\phi$ 41	41 x 40	\$790	CHOCOLATES

Nombre Comercial	ANCHO x LARGO x ALTO	LACADO	CON IVA	IMPRESO	CON IVA
Rectangular grande T.P.E.	168 X 107 x 60	\$2.120	<b>\$2.459</b>	\$3.090	<b>\$3.584</b>
Rectangular 168 bajito	168 X 107 X 35	\$1.850	<b>\$2.146</b>	\$2.730	<b>\$3.167</b>
Rect. 107 X 82 X 80 TPE	107X82X80	\$1.630	<b>\$1.891</b>	\$1.830	<b>\$2.123</b>
Rectangular 107 Bajito.	107 X82 X 35	\$1.310	<b>\$1.520</b>	\$1.560	<b>\$1.810</b>

Nota: (Asenvases, 2009)

### **6.7.2 Plaza (distribucion)**

La distribución es el punto final de la cadena, a grandes rasgos es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para colocar el producto a disposición del cliente final, en ASEVANSES LTDA., es distinto ya que la empresa hace parte del penúltimo eslabón de la cadena por la naturaleza del negocio.

Por otro lado, el proceso de distribución en la compañía es de manera directa y sencilla. A continuación se expondrán los canales que utiliza la compañía para distribuir las diferentes gamas de productos:

- Punto de venta propio. Cuando se habla de punto propio se hace referencia al mismo punto de fabricación ubicado en el sur-occidente de la ciudad de Bogotá,
- Agentes de venta directa
- Internet

Para la distribución de envases de hojalata que lleva la compañía actualmente es muy pasiva y poco agresiva, a decir verdad la compañía es un poco tímida en lanzar campañas y darle un impulso a los productos comercializados.

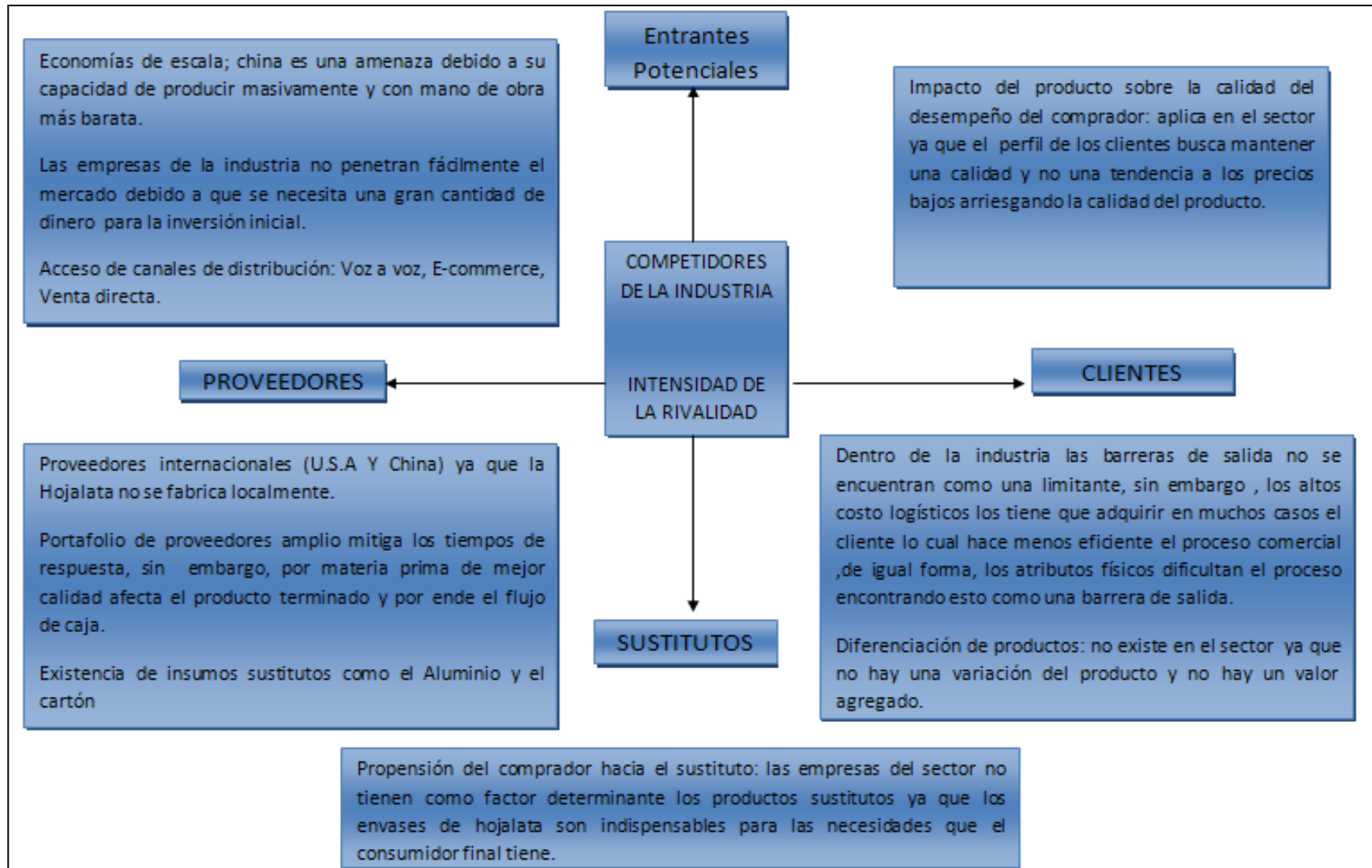


Figura 15. Analisis Modelo cinco fuerzas de Porter – Asenvases

## 6.8 Conclusiones

Finalmente se observa que en la actualidad ASEVANSES LTDA., tiene un mercado estable y consolidado, la demanda de sus productos según las proyecciones están rotando y posicionándose cada vez más en los mercados internos y externos debido a su alta calidad, honestidad en las entregas y gracias a su propuesta de valor.

Para llegar a ser exitosos en un mercado tan competido como es el de los envases de hojalata, se debe tener una estrategia unificada pensando que la visión y la misión del negocio cumplen un papel fundamental dentro de los objetivos trazados siempre pensando en resolver las necesidades del cliente actual y potencial.

Asimismo, se ha visto la necesidad de crecimiento de la compañía, de pasar de una estrategia de consolidación a una de expansión; por esto mismo es necesario que la compañía diversifique su portafolio creando una propuesta que abarque cada vez más las necesidades de los clientes actuales y potenciales creando soluciones que conlleve a un crecimiento y ampliación de la cuota de mercado del 1.4% que actualmente tiene la compañía a un 3% para el 2014.

La compañía concentra todos sus esfuerzos en mantener productos competitivos en el mercado interno y externo, sin embargo, según el análisis realizado a lo largo del proyecto se puede inferir que los productos tienen una restricción y es que cuentan con unos atributos negativos para el proceso de exportar y esto hace que las negociaciones con otras empresas fuera del país se quebrante, no se cumplan o que sean más que todo por la necesidad de los clientes de recibir el producto inmediatamente, por el incumplimiento de los proveedores internos, más que por una estrategia de la compañía en tener un mercado externo establecido.

Por esta misma razón se debe crear una cultura de investigación de mercados más a profundidad basados en tendencias del consumidor, necesidades reales e ideas que brinden una solución oportuna al cliente, esto permitirá tener mayor claridad a cuales nuevos segmentos se pueden atacar, con una penetración y desarrollo del mercado objetivo claro y alcanzable.

Es claro que la mercadotecnia está avanzando cada más rápido, Las percepciones y tendencias representan amenazas y oportunidades de crecimiento en un mercado objetivo y es por esto que los clientes son el núcleo y el pilar más importante dentro de la cadena de valor de la compañía, por esta misma razón es primordial conseguir estar más cerca del

cliente , buscar estrechar una relación más duradera y demostrarle que todas las acciones que se toman en la compañía son pensando en su comodidad y bienestar.

Por lo anterior, se puede determinar que para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes se propone estructurar un programa en donde se elabore un formato de encuestas para ser entregado a los consumidores, observando el nivel de satisfacción del cliente y de esta forma tomar acciones correctivas frente a los resultados.

Por otra parte, se puede implementar un sistema basados en “campañas” de comunicación más efectivas logrando tener una relación más firme, una clara maximización de las ventas y clientes satisfechos y felices.

Las acciones que se realicen de aquí en adelante deben permitir encontrar alternativas y soluciones holísticas a los problemas del mercado de ASEVANSES LTDA , consiguiendo ampliar su cuota de mercado actual presupuestada y , de igual manera , buscar ser líderes en el mercado de la hojalata a nivel interno y lograr alcanzar un estatus de reconocimiento más amplio.

## **7. PLAN DE MEJORAMIENTO (COMPONENTE CULTURA ORGANIZACIONAL)**

El plan para la cultura organizacional básicamente consiste en aplicar el modelo Great place toWork a la compañía mediante una encuesta que contiene 76 preguntas especializadas pensadas todas para identificar las debilidades, fortalezas, y oportunidades en el ambiente laboral de ASEVANSES LTDA.

Este modelo se divide en cinco grandes componentes: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, los cuales pretender cubrir, evaluar y entender el comportamiento de los empleados y de los jefes de la compañía partiendo de una premisa clave que es la “Confianza”, el activo más valioso para los empleados y los jefes hoy en día. Si existe confianza puede existir una relación duradera entre todos los elementos de la organización.

A continuación de lo anterior, se procede a realizar el análisis respectivo al ambiente organizacional de la compañía según las respuestas brindadas por la fuerza laboral. Así mismo se construirá los resultados divididos en dos; por un lado está el análisis de la parte administrativa y por el otro se contrastará con el análisis de la fuerza operativa con la finalidad de observar las dos por separado y brindar unas recomendaciones más exactas.

### **7.1 Análisis Clima organizacional**

Para ASEVANSES LTDA., la cultura y el ambiente organizacional son componentes fundamentales dentro del crecimiento y desarrollo de la compañía, con fundamento en que el clima es el comportamiento y valores que tiene un empleado en su área laboral y esto de cierta forma se refleja a nivel externo. Cada empleado es el reflejo de lo que en esencia ASEVANSES LTDA., para el mercado exterior, la fuerza laboral se encarga de construir la reputación y reconocimiento de la empresa consiguiendo tener éxito o no durante el proceso.

Como primera medida se realizará el análisis a las encuestas ejecutadas por la fuerza operativa, estas encuestas fueron diligenciadas por 20 trabajadores seleccionados para contribuir con el desenlace del proyecto.

**Tabla 6. Resumen Ambiente Organizacional sector Operativo – ASEVANSES LTDA**

RESULTADOS									
C O N F I A N Z A		Credibilidad	2030,00	Comunicación	590,00	Información	255,00		
						Accesabilidad	335,00		
				Competencia Gerencial	929,00	Coordinación	167,00		
						Delegación	414,00		
						Visión	348,00		
				Integridad	511,00	Confiabilidad	172,00		
		Honestidad	339,00						
		Respeto	1412,00	Apoyo	580,00	Desarrollo	91,00		
						Reconocimiento	489,00		
				Participación	401,00	Participación	401,00		
				Cuidado	431,00	Entorno de trabajo	258,00		
						Vida personal	173,00		
		Imparcialidad	1020,00	Equidad	85,00	Equidad	85,00		
				Ausencia de Favoritismo	151,00	Ausencia de Favoritismo	151,00		
				Justicia	784,00	Justicia en el trato	570,00		
						Capacidad de Apelación	214,00		
		Camaradería	661,00	Fraternidad	79,00	Fraternidad	79,00		
				Hospitalidad	256,00	Hospitalidad del Lugar	175		
Hospitalidad de las Personas	81,00								
Sentido de Equipo	326,00	Sentido de Equipo	326,00						
Orgullo	766,50	Trabajo	349,50	Orgullo por el Trabajo	349,50				
		Equipo	86,00	Orgullo del Equipo	86,00				
		Empresa	331,00	Orgullo de la Empresa	331,00				

Nota: Autor

La tabla anterior resume los resultados diligenciados por toda la fuerza operativa de la compañía, en primero lugar se consolido el archivo arrojando un resultado positivo en tres aspectos los cuales son: Credibilidad, Respeto e Imparcialidad, su calificación fue 2.030, 1.412 y 1.020 respectivamente, esto lleva a concluir que el conjunto de empleados que construye valor para la empresa desde la base piensa que existe una sistema de comunicación eficiente y claro, de igual forma, la comunicación es de manera plana sin ningún tipo de formalismo, la accesibilidad de información y comunicación se realiza sin barreras logrando crear un ambiente bastante cordial entre los empleados y jefes. Así mismo, se observa que los empleados se sienten respaldados por la forma en que el gerente

coordina todas las acciones gerenciales para la buena consecución de actividades dentro de la compañía. Por otro lado, el saber delegar las tareas es un plus adicional a la buena gestión del gerente y además inculcar los objetivos que tiene la compañía con los objetivos de cada uno, lo que permite lograr una sinergia de esfuerzos e ideales para que en un futuro se vea reflejado en excelentes resultados organizacionales.

En esencia el respeto es un valor que se debería tener como factor primordial dentro del desarrollo sano y equilibrado del clima de una compañía, sin embargo, en muchas compañías no lo ven de esa manera. Para el caso de ASEVANSES LTDA., este ítem es de gran orgullo y satisfacción gracias a que los resultados arrojaron aspectos muy positivos frente al componente de respeto, se logra evidenciar un respaldo claro para cada uno de los empleados de la organización. Se tiene medianamente en cuenta los requerimientos de la vida personal de cada empleado, así mismo se muestra un interés en el desarrollo tanto profesional como personal logrando mantener un ambiente sólido con una fuerza laboral motivada lo cual permite construir unas bases sólidas para cumplir con los objetivos trazados.

Para ASEVANSES LTDA., uno de los activos más importantes es el personal y es de gran importancia el mantenerlo motivado y fortalecido; es por eso mismo que se realizan capacitaciones y entrenamientos periódicamente, sin embargo, el impacto de estas capacitaciones no se documenta ni se analiza permitiendo que no haya una oportunidad nueva basada en dichas actividades.

Para concluir esta etapa positiva de la matriz en la fuerza laboral queda por describir el proceso de la imparcialidad, en donde se observa que los empleados están de cierta forma inconformes con el valor de la equidad, lo que lleva a pensar que no se están teniendo en cuenta los parámetros de la igualdad de condiciones y de tratamiento, el cual es un aspecto a mejorar. Por otro lado, la capacidad de apelación es un factor positivo que permite saber que los empleados están teniendo la capacidad de refutar las injusticias y permite tener voz dentro de las decisiones que les atañen a cada uno de ellos.

Continuando con el análisis de la encuesta se observa que dos de los componentes obtuvieron una calificación deficiente los cuales son: Camaradería y Orgullo los cuales tienen una calificación de 661 y 766; esto serán los aspectos a mejorar para construir un ambiente organizacional más eficiente pensando para lograr los objetivos organizacionales trazados.

Aunque la empresa brinde cierta autonomía a los empleados para expresarse de forma auténtica no es un aspecto al que se le esté prestando gran importancia lo cual es una gran falencia por parte la gerencia, por otro lado, según la pregunta abierta ¿Que haría

de ASEVANSES LTDA., un mejor lugar para trabajar?, muchos de los empleados mostraron su inconformidad por la falta de cohesión en el equipo de trabajo, por la falta de una comunicación más efectiva por parte de los jefes directos, así mismo , la carencia de un orden establecido en las instalaciones y las ordenes presentadas por los jefes.

## **7.2 Conclusiones**

Para finalizar se concluye que el componente de la Cultura organizacional en la compañía ASEVANSES LTDA., está medianamente estructurado y consolidado. La cultura es un aspecto que apoya fundamentalmente el desarrollo y crecimiento de una compañía, comenzando por la ejecución de buenas prácticas pensadas para equilibrar el clima organizacional.

ASEVANSES LTDA., logra tener en varios aspectos un modelo de cultura bastante organizado, sin embargo, le hace falta mejorar y reforzar aspectos tales como la comunicación, este aspecto actualmente carece de orden e impacto lo cual permite una difusión en el proceso de comunicación.

Actualmente, una buena comunicación permite ser más eficiente y competitivo en los aspectos que se requieran, es por esto que se debe prestar más atención a éste tema para poder darle un cambio drástico al ambiente y mejorar la relación jefe – empleado.

De igual forma, se necesita incluir dentro de la propuesta de mejora una herramienta que permita mejorar la comunicación a nivel interno, como por ejemplo instaurar un sistema de información que conozca toda la empresa el cual adquiriera semanalmente las preguntas , inquietudes , reclamos de toda la fuerza laboral con la finalidad de entender , escuchar y relacionarse de mejor manera con los empleados.

## 8. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es observar y analizar el comportamiento a nivel externo e interno de la compañía ASEVANSES LTDA., realizándolo por medio de una de las herramientas más efectivas en el Diagnostico Organizacional como lo es el MMGO (Modelo de modernización de la gestión organizacional), con base en éste modelo se hizo todo el diagnostico y planeación de los objetivos de mejoramiento para la empresa permitiendo proponer una ruta de mejoramiento útil para reforzar el crecimiento y desarrollo de la compañía en el sector metal-mecánico

A lo largo del proceso de análisis y diagnostico de la situación de la compañía se identificaron varias problemáticas, falencias y factores claves que sirven como base para identificar oportunidades de cambio y estrategias para darle un desenlace positivo al proyecto.

Como primera medida se presentaron tres componentes claves para mejorar y equilibrar la situación actual de la compañía los cuales son: direccionamiento estratégico, gestión de mercado y cultura organizacional.

Para cada uno de éstos componentes se propuso una herramienta de diagnostico con la cual se podrá evaluar cada uno de los componentes mencionados anteriormente.

Para el direccionamiento estratégico se utilizo el Balance scorecard el cual logro alinear los objetivos organizacionales a los objetivos individuales, así mismo, se planteó un sistema de indicadores más concretos que permita tener un horizonte preestablecido en un corto, mediano y largo plazo, todo esto se enlazo a través del sistema de finalidades.

Mediante en el análisis de la oferta y demanda de la compañía se logro caracterizar el mercado , se plasmo de mejor manera el comportamiento actual de la empresa en su mercado objetivo y se propuso consolidar su mercado interno de forma optima en aras de cumplir en mercados externos.

También permitió entender y encontrar otros segmentos de mercado a los cuales la compañía puede dirigirse, encontrando soluciones a la meta de crecimiento propuesta para el 2014.

De igual forma, permitió entender el comportamiento y tendencias de los consumidores actuales, cual es el modelo de servicio actual de la compañía, cuáles son sus

tiempos de respuesta frente a las necesidades del consumidor y como afrontan la competencia actualmente.

Por medio del análisis a la cultura organizacional, se busca entender el comportamiento de los empleados actualmente, el nivel de satisfacción de la fuerza laboral, así mismo, lograr implantar un sistema de campañas que cumplan con el mejoramiento del clima organizacional y lograr una mayor cohesión y sinergia del equipo de ASEVANSES LTDA.

## 9. RECOMENDACIONES

El crecimiento de la compañía en los últimos años ha sido bastante satisfactorio gracias a las estrategias que se han implementado. Una de éstas estrategias es la “teoría de restricciones”, una herramienta que ha servido de guía para crecer y mejorar a nivel interno en la compañía, este instrumento de diagnóstico le ha permitido a la empresa solucionar muchos “cuellos de botella” que no permitían fluir la producción, por lo cual no solo se propone seguir utilizando este tipo de herramienta en el área de producción sino que también utilizarlo en otras áreas.

Basados en toda la información recopilada a lo largo de las reuniones con el gerente de la compañía Luis Gabriel Cardozo, las visitas a la compañía y observar el panorama actual desde todas las perspectivas tanto internas como externas se concluyen una serie de propuestas de mejoramiento con las cuales se puede dar una ruta de crecimiento a la empresa en el largo plazo.

En primera lugar se propone crear un “sistema de campañas”, con el cual se pueda fortalecer la relación con el cliente, esta herramienta de difusión funciona por medio de un mensaje de correo electrónico a toda la base de clientes de la compañía, en el caso del componente de mercado este instrumento permite transferir a los clientes información actualizada de los avances de la empresa en materia de productos nuevos, cambios organizacionales y beneficios pensados para los clientes; estas campañas no deben durar más de una semana y media ya que después de este tiempo se pierde la fuerza y la intención de dicha campaña, a su vez esto permite medir la profundidad, el impacto y la fidelización que se ha creado con el cliente.

De igual forma, se recomienda realizar un formulario digitalizado el cual se envíe semestralmente al cliente con un serie de preguntas especializadas enfocadas en evaluar el servicio al cliente, calidad de los productos, tiempos de respuesta, análisis de la competencia, definir que debilidades y oportunidades tiene la empresa y de esta forma tener una base de datos actualizada y mediante ésta poder tomar decisiones pensadas para mejorar la relación de la organización con el cliente.

Por otro lado, para el crecimiento y expansión organizacional de ASEVANSES LTDA., se propone realizar una diversificación del portafolio de productos actual, por medio de alianzas estratégicas con empresas que busquen una idea similar en el mercado o la

adquisición de sociedades que puedan servir de base para comenzar a fabricar otros productos basados en las necesidades del consumidor.

Se propone crear un cronograma de objetivos a pequeño, mediano y largo plazo en donde se identifiquen y se plasme las necesidades e ideas de crecimiento propuestas en un periodo de tiempo determinado, contribuyendo con esto a tener orden y acciones correctivas por medio de programas de seguimiento del desempeño organizacional.

La compañía ha dedicado sus esfuerzos en la consolidación interna de su marca y de sus productos , pero también quiere en un mediano plazo conseguir ampliar su participación en mercados externos, para este objetivo se recomienda pensar en mercados cercanos como el Ecuatoriano, Mexicano y canadiense.

La siguiente tabla demuestra los importadores mundiales del sector metalmeccánico:

**Tabla 7. Importadores mundiales del sector metalmeccánico**

Principales Importadores Mundiales del Sector Metalmeccánica						
Capítulo 72 al 85						
Valor en Miles USD						
Importadores	2007	2008	2009	2010	TCPA 2007-2010	Participación 2010
Estados Unidos de América	630,801,583	641,217,581	500,197,105	616,760,406	-0.75%	12.19%
China	458,670,869	484,826,347	453,897,672	589,498,978	8.72%	11.65%
Alemania	347,327,310	371,411,511	292,265,266	352,179,285	0.46%	6.96%
Hong Kong (China)	209,842,324	218,504,507	200,706,450	258,188,454	7.16%	5.10%
Francia	187,695,787	200,447,661	147,562,338	167,015,498	-3.82%	3.30%
Japón	167,293,396	177,710,645	132,632,603	175,217,302	1.55%	3.46%
Reino Unido	184,083,607	177,630,927	130,480,360	149,798,522	-6.64%	2.96%
República de Corea	142,768,181	161,792,073	123,721,642	157,906,551	3.42%	3.12%
Singapur	139,614,047	149,093,036	116,543,506	145,827,322	1.46%	2.88%
Italia	149,763,685	155,503,514	100,946,060	130,953,377	-4.38%	2.59%
Países Bajos (Holanda)	140,375,525	145,863,866	108,271,223	129,672,632	-2.61%	2.56%
México	127,086,226	137,133,482	110,117,880	142,654,280	3.93%	2.82%
Canadá	124,310,008	130,506,075	100,287,842	123,186,402	-0.30%	2.43%
Demás Países	1,902,132,968	2,169,773,159	1,606,579,460	1,921,129,177	0.33%	37.97%
<b>Total General</b>	<b>4,911,765,516</b>	<b>5,321,414,384</b>	<b>4,124,209,407</b>	<b>5,059,988,186</b>	<b>1.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Centro de Comercio Internacional, Trademap  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

Nota. (Dirección de Inteligencia e Inversión, 2011)

La tabla anterior demuestra que en los países como México y Canadá se puede llegar a incursionar gracias al nivel de importaciones que manejan, en México para el año 2011 se importaron \$142,654 millones de dólares, en Canadá para el mismo año se importó

alrededor de \$123,186 millones de dólares y la tendencia es de crecimiento, por lo tanto se puede llegar a penetrar este mercado realizando una investigación a profundidad que permita identificar la capacidad de la demanda actual total de las empresas del sector, tendencias y perfiles de los consumidores. Así mismo, se ha identificado un segmento de mercado especial en éstos países los cuales corresponde a empresas que demandan solamente 500 envases, permitiendo entrar a competir en éstos mercados por capacidad y calidad.

Dentro del desarrollo óptimo y saludable de una compañía se busca mantener un equilibrio que le permita seguir adelante en la búsqueda de la excelencia organizacional, consiguiendo una mejora continua del componente por medio de acciones correctivas que le permitan cambiar el rumbo actual, por lo tanto, se recomienda en primera medida, evaluar la posibilidad de construir un sistema de campañas, que permita construir de manera más estructurada un sistema de incentivos a los trabajadores más destacados, darle un reconocimiento especial a los empleados que se destaquen por su labores diarias y por el apoyo prestado a su equipo de trabajo. Además, que la empresa destaque los días de cumpleaños, día de la madre, en si todas las fechas conmemorativas, los detalles pueden ser mensajes virtuales o inclusive pequeñas tortas o trofeos que tengan el nombre de la persona con un reconocimiento especial a su actitud; lo que se quiere resaltar es que la compañía está pensando en los empleados y que según su desempeño se puede tener un detalle adicional.

Adicionalmente, establecer un sistema de mesa de ayuda en donde se tengan servicios de apoyo al usuario, brindándole soluciones a los requerimientos de los empleados.

De igual forma, se requiere establecer un sistema de actividades grupales en donde dos veces por semestre se reúna a toda la fuerza laboral para desarrollar actividades que tengan trabajo en equipo, pruebas de confianza y bastante comunicación, y de esta forma, se puede observar cual es el comportamiento de cada uno de los empleados, cuáles podrían ser las falencias actuales de cada uno, falta de coordinación entre el equipo de trabajo a nivel organizacional y qué tipo de comunicación existe consiguiendo fortalecer las relaciones existentes y motivar de mejor manera al grupo para lograr mayor productividad y un desempeño laboral eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ACOPI. (2011). *ACOPI*. Recuperado el 29 de 10 de 2012, de <http://www.acopi.org.co/images/stories/Edicion26baja.pdf> Pag 20,
- Asenvases. (22 de 05 de 2009). *Asenvases*. Recuperado el 27 de 10 de 2012, de [www.asenvases.com](http://www.asenvases.com)
- Benchmark. (2012). *Estudio Microeconomico 2011 y perspectivas 2012*. Mexico: Benchmark.
- Cardozo, L. G. (22 de 07 de 2012). Volumen de compra . (D. C. Mendez, Entrevistador)
- Direccion de Inteligencia e Inversion, P. E. (2011). *Instituto de Promocion de exportaciones e inversion*. Recuperado el 28 de 10 de 2012, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/PROEC-AS2012-METALMECANICA.pdf>
- Envases Garddy. (12 de 05 de 2007). *Envases Garddy*. Recuperado el 24 de 10 de 2012, de <http://envasesgarddy.com/envasesgarddy.html>
- Gutierrez, D. M. (2011). *La elaboracion del plan estrategico y su implementacion a traves del cuadro de mando integral*.
- Kotter. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Litoempaques. (20 de 10 de 2005). *Litoempaques*. Recuperado el 24 de 10 de 2012, de <http://www.litoempaques.com/VBeContent/newsdetail.asp?id=245&idcompany=34>
- Ltda, F. M.
- Perez, Nieto Potes, Velazquez , Gonzales Castellanos,Vargas y otros. (2009). *Modelo de Modernizacion para la Gestion de Organizacion*. Bogota: Universidad EAN.
- Proenmetal. (22 de 05 de 2010). *proenmetal*. Recuperado el 25 de 10 de 2012, de <http://www.proenmetal.com/>
- Romero. (2012). *Mas que negocios*. Recuperado el 20 de 10 de 2012, de <http://www.masquenegocio.com/2012/02/16/5-claves-para-aumentar-tu-cartera-de-clientes/>
- Universidad Nacional de Manizales. (2012). *Universidad Nacional de Manizales*. Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de Universidad Nacional de Manizales: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/5ofertydem an3.htm>

Workmeter. (2012). *La productividad en tu empresa - WorkMeter*. Recuperado el 29 de Junio de 2012, de <http://es.workmeter.com/blog/bid/179179/Cuadro-de-mando-integral-definicion-y-tipos>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Oscar Daniel Castro Afendez

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1020.760.533

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Diagnostico y Transformación Productiva del Entorno Organizacional  
del Entorno de Aseñaves Ltda.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Oscar Daniel Castro Mendez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1020760533</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración Financiera y Ciencias E.</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 16 de Enero / 2013