

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ASISTEMI S.A.S.**

JORGE MARIO FRANCO MUÑOZ

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2024**

**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ASISTEMI S.A.S.**

JORGE MARIO FRANCO MUÑOZ

Proyecto de Investigación

Director Magda Viviana Monroy Silva

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2024**

DEDICATORIA

A mis padres y hermano, su presencia constante ha sido mi mayor fortaleza en cada etapa de este arduo camino académico. Gracias por inspirarme con su amor, paciencia y comprensión. Este logro es también de ustedes. A ustedes, mi familia, les dedico este trabajo de grado con profundo agradecimiento y gratitud.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a la Ing. Magda Viviana Monroy Silva directora actual del proyecto de investigación y a la Ing. Yenny Alexandra Martínez Ramos directora en el año anterior. Su invaluable apoyo, conocimientos y dedicación han sido fundamentales para llevar a cabo este trabajo de manera exitosa. Admiro profundamente su compromiso y guía a lo largo de todo el proceso.

Asimismo, quiero extender mi gratitud a cada uno de los docentes que, a lo largo de mi formación profesional, han contribuido significativamente a mi aprendizaje y crecimiento. Su enseñanza ha dejado una huella indeleble en mi desarrollo académico y personal.

Finalmente, no puedo pasar por alto agradecer a mis padres y hermano por el inquebrantable apoyo que me han brindado a lo largo de mis estudios. Su aliento constante y dedicación han sido la base de mi éxito académico. Estoy profundamente agradecido por tenerlos a mi lado durante este viaje educativo.

Tabla de contenido

Índice de Figuras	6
Índice de Tablas	6
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4. ALCANCE	10
4.1.1 Diagnóstico del direccionamiento estratégico	10
4.1.2 Formulación del plan de acción de las estrategias organizacionales.....	10
4.1.3 Evaluación de factibilidad técnica y financiera	11
4.2 DELIMITACIÓN DESARROLLO DEL PROYECTO.....	12
4.2.1 Espacio.....	12
5. MARCO REFERENCIAL	13
5.1 MARCO CONCEPTUAL	13
5.2 MARCO TEÓRICO.....	16
5.3 MARCO LEGAL.....	22
6. MARCO METODOLÓGICO	24
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	24
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	25
6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	26
6.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ALCANZADOS	30
7.2.3 Análisis DOFA.....	52
7.2.4 Matriz de impactos DOFA-ponderado.....	53
7.3 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONALES	55
7.3.1 Método Delphi	55
7.3.2 Método 5W2H	59
7.3.2.1 Actualización direccionamiento estratégico	59
7.3.2.2 Implementación de la filosofía Lean Manufacturing	60
7.3.2.3 Modernización tecnológica	60

7.3.2.4 Fortalecimiento de la gestión del talento humano.....	61
7.3.3 Matriz de correlación objetivos.....	61
7.4 FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA DEL PAN DE ACCIÓN.....	62
7.4.1 Formulación del plan de acción estratégico.....	62
7.5 PROPUESTA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	74
7.5.1 Visión (actual).....	74
7.5.2 Misión (actual).....	74
7.5.3 Propuesta visión.....	74
7.5.4 Propuesta de misión.....	75
7.5.5 Valores corporativos.....	75
7.5.6 Objetivos estratégicos.....	76
7.5.7 Objetivo general.....	76
7.5.8 Objetivos específicos.....	76
8. CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	80

Índice de Figuras

Figura 1. Tiempos de Entrega.....	3
Figura 2. Árbol del problema.....	5
Figura 3. Delimitación.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 4. Proceso de planeación estratégica.....	19
Figura 5. Socialización del direccionamiento estratégico Asistemi S.A.S. .	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6. EDT Proyecto de direccionamiento estratégico.....	63
Figura 7. EDT Proyecto Lean Manufacturing.....	66
Figura 8. EDT Proyecto modernización tecnológica.....	69
Figura 9. EDT Proyecto plan estratégico del talento humano.....	72
Figura 10. EDT Proyecto plan de mercadeo y servicio al cliente.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1. Técnicas de recolección y análisis de información.....	26
Tabla 2. Matriz POAM.....	33
Tabla 3. Matriz PCI.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. DOFA.....	52
Tabla 5. Matriz de impactos DOFA-ponderado.....	53
Tabla 6. Análisis DOFA.....	54
Tabla 7. Matriz de correlación objetivos.....	61
Tabla 8. Flujo de caja proyecto de direccionamiento estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Flujo de caja proyecto Lean Manufacturing.....	65
Tabla 10. Flujo de caja modernización tecnológica.....	68
Tabla 11. Flujo de caja proyecto plan estratégico del talento humano.....	71

Tabla 12. flujo de caja proyecto plan de mercadeo y servicio al cliente.....**¡Error!**
Marcador no definido.

Lista de anexos.

Anexo 1 costos proyectos

Anexo 2 método Delphi

Anexo 3 Acta de reunión (actualización direccionamiento estratégico).

RESUMEN

ASISTEMI S.A.S., es una empresa mediana del sector metalmecánico, la cual está ubicada en la ciudad de Bogotá; esta organización ha experimentado un crecimiento significativo, el cual ha estado marcado por retos y logros desde su fundación en el año 1999. Sin embargo, actualmente enfrenta grandes desafíos en su gestión organizacional para su sostenibilidad en el largo plazo.

Inicialmente fue creada como ASISTEMI LTDA, enfrentando una competencia intensa y limitaciones económicas en sus primeros años, lo que conllevó a la disolución de la sociedad en el 2008. Posterior a ello, bajo la dirección de Nelson Franco Muñoz, continuó su operación como ASISTEMI S.A.S., desde entonces ha venido superando obstáculos financieros para consolidarse como una empresa competitiva en el mercado.

A lo largo de los años, ha diversificado su portafolio, incorporando servicios de mantenimiento técnico y fabricación de tanques de almacenamiento en polietileno lo que le ha permitido sobrevivir en el mercado. Sin embargo, a pesar de sus avances en infraestructura y maquinaria, la empresa enfrenta un desafío crítico en la gestión organizacional en aspectos claves tales como: capacidad directiva: ya que la empresa no cuenta con un plan estratégico definido y actualizado, se evidencia que la misión y la visión fueron propuestas hace 20 años y nunca se han vuelto actualizar. Presenta falencias en su comunicación y control gerencial, debilidad en la orientación empresarial, no cuenta con sistemas de control y no realiza evaluación de gestión.

Todo lo anterior, afecta la toma de decisiones estratégicas. Se puede decir, que las acciones y el direccionamiento de una organización deben estar guiadas por la misión, visión, sus objetivos estratégicos, entre otros elementos de la planeación estratégica que conlleven a la adecuada toma de decisiones que den respuesta a los retos y desafíos organizacionales, al presentar una desactualización de estos elementos se evidencian incumplimientos en la entrega de pedidos afectando la satisfacción del cliente y la participación en la industria, todo esto a su vez afecta en la imagen corporativa.

Esta problemática pone en riesgo la reputación y relaciones comerciales de ASISTEMI S.A.S., amenazando su posición en el mercado metalmecánico colombiano.

El propósito de realizar este proyecto de grado es diseñar un plan estratégico integral para la empresa con el fin de abordar las deficiencias en su gestión organizacional y mejorar su competitividad en el mercado metalmecánico colombiano y que le proporcione una hoja de ruta clara y estructurada para abordar estos desafíos.

Este proyecto busca no solo mejorar la competitividad de la empresa en el mercado metalmecánico colombiano, sino también fortalecer su capacidad directiva, mejorar su comunicación y control gerencial, y fomentar una cultura empresarial orientada a la excelencia y la satisfacción del cliente. De esta manera, se espera contribuir a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de ASISTEMI S.A.S.

Palabras clave: Gestión Organizacional, Plan Estratégico, competitividad, planeación estratégica.

ABSTRACT

ASISTEMI S.A.S. is a medium-sized company in the metal-mechanical sector, located in the city of Bogotá; this organization has experienced significant growth, marked by challenges and achievements since its foundation in 1999. However, it currently faces major challenges in its organizational management for long-term sustainability.

Initially established as ASISTEMI LTDA, facing intense competition and economic limitations in its early years, leading to the dissolution of the company in 2008. Subsequently, under the leadership of Nelson Franco Muñoz, it continued its operations as ASISTEMI S.A.S., overcoming financial obstacles to establish itself as a competitive company in the market.

Over the years, it has diversified its portfolio by incorporating technical maintenance services and manufacturing polyethylene storage tanks, which have enabled its survival in the market. However, despite advancements in infrastructure and machinery, the company faces a critical challenge in organizational management in key areas such as leadership capacity: lacking a defined and updated strategic plan, with the mission and vision proposed 20 years ago and never updated. It exhibits deficiencies in communication and managerial control, weakness in business orientation, lacks control systems, and does not conduct management evaluations.

All of the above affects strategic decision-making. It can be said that an organization's actions and direction should be guided by its mission, vision, strategic objectives, among other elements of strategic planning that lead to proper decision-making to address organizational challenges. The outdated elements result in order delivery failures affecting customer satisfaction and industry participation, ultimately impacting the corporate image.

This issue jeopardizes the reputation and commercial relationships of ASISTEMI SAS, threatening its position in the Colombian metal-mechanical market. The purpose of this thesis project is to design a comprehensive strategic plan for the company to address deficiencies in its organizational management and enhance its competitiveness in the Colombian metal-mechanical market, providing a clear and structured roadmap to tackle these challenges.

This project aims not only to improve the company's competitiveness in the Colombian metal-mechanical market but also to strengthen its leadership capacity, enhance communication and managerial control, and foster a business culture focused on excellence and customer satisfaction. In this way, it is expected to contribute to the long-term sustainability and success of ASISTEMI S.A.S.

Keywords: organizational management, strategic planning, competitiveness, and strategic planning.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de grado se alinea con la investigación en gestión organizacional del programa de Ingeniería Industrial de la USTA, siendo relevante para ASISTEMI S.A.S. En el entorno de la empresa, la competitividad se ve influenciada por múltiples factores, incluida la gestión organizacional. Un plan estratégico para mejorar la competitividad debe abordar aspectos como la estructura, la planificación, la cultura, la comunicación, el liderazgo y el clima laboral.

Una gestión organizacional efectiva es crucial para la adaptabilidad de la empresa al mercado, la identificación de oportunidades y la eficiente resolución de desafíos. A través de un enfoque en la elaboración de un plan estratégico, la investigación puede ofrecer herramientas específicas para potenciar la competitividad de ASISTEMI S.A.S., impactando positivamente su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

La investigación en gestión organizacional puede proveer herramientas y modelos teóricos para analizar la situación actual de la empresa y proponer soluciones concretas que mejoren su competitividad. La perspectiva interdisciplinaria de la Ingeniería Industrial permite integrar conocimientos de diversas áreas, como administración, economía, tecnología y estadística, para abordar integralmente los desafíos empresariales.

Esta respuesta destaca la relevancia y el potencial impacto positivo de la investigación en gestión organizacional para ASISTEMI S.A.S., resaltando la importancia de un enfoque estratégico y multidisciplinario para mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

INTRODUCCIÓN

Emprender en el ámbito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en Colombia representa un desafío significativo. Este desafío se intensifica al considerar que el inicio de operaciones se realiza con un capital mínimo, y en muchos casos, algunas empresas carecen completamente de capital económico. En consecuencia, se ven obligadas a recurrir a préstamos bancarios o informales, caracterizados por tasas de interés elevadas, con el fin de adquirir sostenibilidad y alcanzar una curva de equilibrio en su ejercicio operacional.

Durante los primeros años de operación, según lo planteado por Rodríguez (2020, p. 25), las empresas suelen adentrarse en una planificación empírica. Esta fase inicial tiene una visión y misión general, focalizándose en el objetivo primordial de vender. El autor destaca que, en este enfoque inicial, las empresas tienden a descuidar aspectos cruciales como el direccionamiento estratégico de la organización.

En este contexto, el desarrollo empresarial de una PYME debe encontrar un equilibrio fundamental. En este sentido, la planificación estratégica se erige como un pilar esencial para establecer una posición definida u objetivo a alcanzar en un periodo de tiempo determinado. De acuerdo con Pasha, Poister y Edwards (2015, p. 5), la planificación estratégica implica un procedimiento interno destinado a evaluar estrategias específicas, establecer acciones concretas y determinar el equilibrio de la empresa a largo plazo. Así, la implementación de una planificación estratégica se erige como garante de la estabilidad organizacional a largo plazo.

Por lo anterior, el propósito de esta investigación radica en proponer el diseño de un plan estratégico. El objetivo de dicho plan es definir metas y acciones concretas a alcanzar en un periodo específico. Esta propuesta busca no solo asegurar la estabilidad sino también potenciar la competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S. en el dinámico escenario empresarial colombiano.

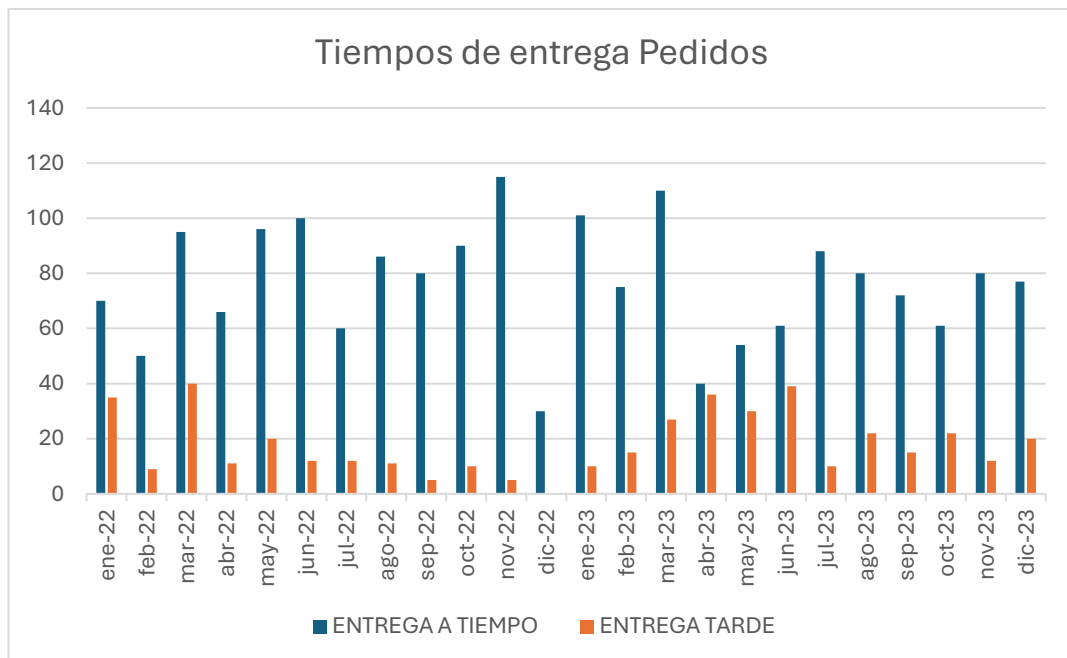
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ASISTEMI S.A.S., perteneciente al sector metalmecánico en Colombia, ha experimentado un notable crecimiento desde su fundación en 1999. Inicialmente establecida como una pequeña empresa enfocada a fabricar repuestos especiales para la industria metalmecánica como: fabricación de piñones, bujes, guías de posicionamiento, poleas, también ha diversificado su portafolio de servicios con los años con nuevos servicios como: instalaciones estructurales, fabricación de tuberías hasta de 1 metro de diámetro. A pesar de estos logros, la compañía enfrenta desafíos significativos que comprometen su gestión organizacional y su capacidad para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

Uno de los principales problemas identificados en ASISTEMI S.A.S. es la falta de eficiencia en la gestión organizacional. Esta ineficiencia se refleja en la incapacidad para cumplir con los tiempos de entrega comprometidos, resultando en retrasos mensuales. A continuación, la gráfica ilustra claramente los retrasos en los tiempos de entrega de los pedidos por mes.

Figura 1. Tiempos de Entrega



Fuente: Diseño propio, 2024

En la entrega a tiempo se observa incumplimiento de ASISTEMI S.A.S. en un 95,83% en 24 meses de seguimiento, siendo diciembre del 2022 el único mes que tuvo la empresa de entrega a tiempo. También hay que considerar que de los 24 meses de estudio el 20,8% corresponde a los meses con más incumplimiento en la empresa. Lo anterior corresponde en gran medida por la apertura económica post pandemia, la cual tuvo repercusión directa en la producción de ASISTEMI S.A.S., debido a que la empresa en gran medida depende de materias primas importadas.

Además, se observa una desorganización interna que traduce en la interrupción de las funciones asignadas a los empleados. En ocasiones, se designa a diferentes facilitadores a hacer funciones desconocidas tales como: el líder del proceso de poliuretanos esporádicamente se le asignan funciones de envíos, atrasando su producción. También el Gerente propietario, en ocasiones interviene por decisión propia directamente en la entrega de pedidos y compra de materiales.

Por otro lado, a pesar de los avances en infraestructura y maquinaria, ASISTEMI S.A.S. carece de una visión y misión revisadas en casi dos décadas. Según Fred R. David, quien afirma: "Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión. Solo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas" (David, 2013). Esta reflexión subraya la importancia de revisar y actualizar la misión y visión de ASISTEMI S.A.S. para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente en un contexto de cambios significativos y desafíos operativos.

Adicionalmente, la empresa ha experimentado dificultades financieras a lo largo de su historia, desde enfrentar problemas significativos en los primeros años, hasta la adquisición de una bodega propia con grandes dificultades económicas. Aunque ha logrado superar algunos de estos desafíos, persisten debilidades en la gestión financiera, como la acumulación de créditos bancarios, para la compra de maquinaria y la falta de cumplimiento en la entrega de pedidos que afecta la generación de ingresos.

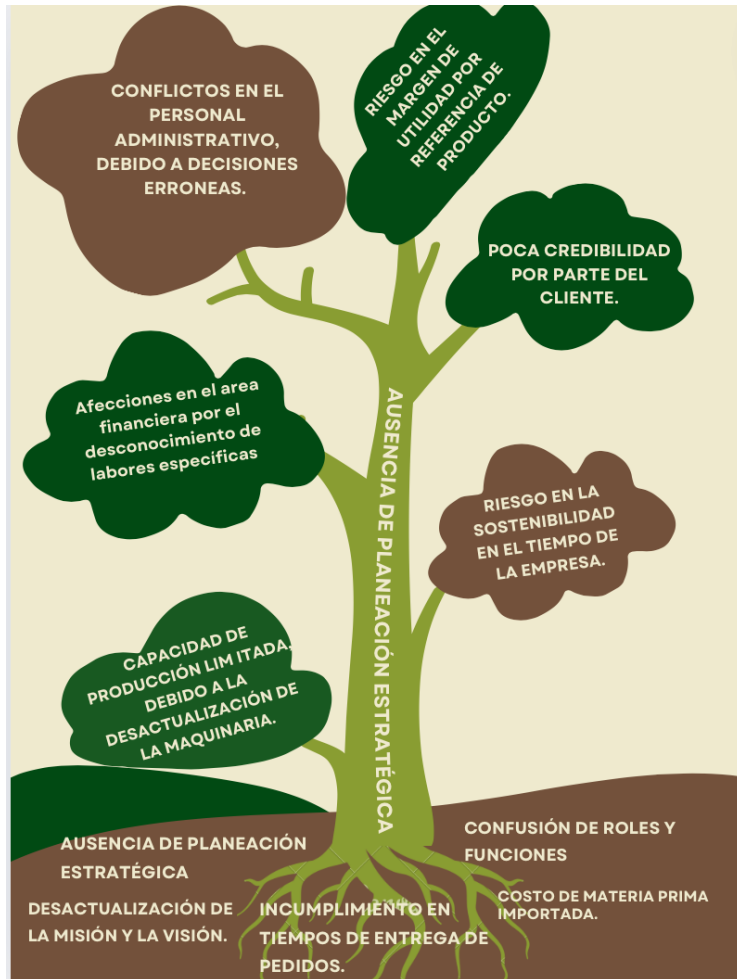
Por otro lado, en el contexto de la pandemia de COVID-19, ASISTEMI S.A.S. tuvo una oportunidad comercial al proveer servicios a la UAESP (Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos). Sin embargo, las deficiencias en la gestión operativa y organizacional resaltaron la necesidad urgente de abordar estos problemas para garantizar la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

En resumen, el problema central que motiva esta investigación se relaciona con las deficiencias en la gestión organizacional de ASISTEMI S.A.S., manifestadas en la falta de cumplimiento en los tiempos de entrega, la desorganización interna y la ausencia de una planificación estratégica actualizada. Estos problemas comprometen la capacidad de la empresa para mantener la satisfacción del

cliente, afectan su reputación en el mercado y ponen en riesgo su sostenibilidad financiera y operativa a largo plazo.

Por lo anterior se plantea un árbol del problema.

Figura 2. Árbol del problema



Fuente: Diseño propio, 2024

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo diseñar un plan estratégico para aumentar la competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S.?

2. JUSTIFICACIÓN

El planteamiento del problema revela una serie de desafíos críticos que enfrenta ASISTEMI S.A.S., empresa del sector metalmeccánico en Colombia. La falta de eficiencia en la gestión organizacional, la incapacidad para cumplir con los tiempos de entrega comprometidos y la desorganización interna impactan negativamente en la satisfacción del cliente, la reputación de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, la ausencia de una planificación estratégica actualizada y las debilidades en la gestión financiera representan amenazas adicionales.

En este contexto las fallas en la gestión organizacional de ASISTEMI S.A.S. ocurren por varias razones tales como:

Falta de claridad en los roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades de los empleados no están bien definidos, lo que genera confusiones, a veces toman decisiones equivocadas, si el perfil del empleado no corresponde a las áreas determinadas de la empresa.

Comunicación ineficaz

La comunicación inadecuada entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos puede llevar a malentendidos, falta de alineación en los objetivos y acciones contradictorias.

Falta de capacitación y desarrollo de empleados

Si los empleados no están adecuadamente capacitados para realizar sus tareas, pueden cometer errores, sentirse desmotivados o incapaces de cumplir con los estándares de calidad esperados.

Falta de adaptabilidad y flexibilidad

En un entorno empresarial cambiante, la falta de adaptabilidad y flexibilidad puede llevar a la empresa a quedarse rezagada frente a la competencia y perder oportunidades de crecimiento.

Para abordar estas fallas en la gestión organizacional, la empresa puede implementar medidas como la revisión y actualización de políticas y procedimientos, el fomento de una cultura de transparencia y colaboración, la inversión en desarrollo de liderazgo y capacitación de empleados, y la mejora continua de los procesos operativos.

Por lo anterior, cabe resaltar que la empresa está dejando de ser competitiva, por lo anterior, la pregunta de investigación propuesta, "¿Cómo diseñar un plan estratégico para aumentar la competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S.?",

surge como una respuesta necesaria y pertinente a los problemas identificados. A continuación, se presenta la justificación de la importancia de realizar este estudio de investigación:

Optimización de recursos

El diseño de un plan estratégico permitirá una gestión más eficiente de los recursos, tanto operativos como financieros, contribuyendo a superar las dificultades históricas y a mejorar la generación de ingresos.

Mejora en la satisfacción del cliente

La implementación de un plan estratégico orientado a cumplir con los tiempos de entrega comprometidos y mejorar la eficiencia operativa directamente impactará en la satisfacción del cliente, fortaleciendo relaciones y fomentando la retención.

Fortalecimiento de la reputación empresarial

El plan estratégico abordará las deficiencias que han afectado la reputación de la empresa en el mercado, mejorando su imagen y competitividad frente a clientes y competidores.

Alineación con tendencias del mercado

La actualización de la planificación estratégica permitirá a ASISTEMI S.A.S. adaptarse a las tendencias del mercado metalmecánico, asegurando su relevancia y competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Sostenibilidad a largo plazo

El plan estratégico aborda las debilidades en la gestión organizacional y financiera, proporcionando un marco sólido para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Aprovechamiento de oportunidades comerciales

La oportunidad comercial durante la pandemia subraya la necesidad de una gestión operativa y organizacional efectiva. El estudio facilitará la identificación y aprovechamiento de oportunidades similares en el futuro.

Desarrollo profesional y académico

La investigación ofrece una oportunidad valiosa para el desarrollo profesional y académico, permitiendo la aplicación práctica de conocimientos teóricos en un entorno empresarial real.

En conclusión, el diseño de un plan estratégico no solo aborda los problemas cruciales identificados en ASISTEMI S.A.S., sino que también contribuye al crecimiento y la competitividad a largo plazo de la empresa, brindando una oportunidad para la mejora continua y la excelencia en la gestión empresarial. Este estudio no solo beneficiará a la empresa en cuestión, sino que también aportará conocimientos valiosos al campo académico y empresarial.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para aumentar la competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa ASISTEMI S.A.S.
- Formular el plan de acción de las estrategias organizacionales que fortalezcan el direccionamiento estratégico y competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S.
- Determinar la factibilidad técnica y financiera del plan de acción del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa ASISTEMI S.A.S.

4. ALCANCE

Este proyecto de investigación ofrece una visión clara y detallada de las actividades a llevar a cabo, las técnicas a emplear y las fuentes de información necesarias para completar el estudio de manera efectiva.

En primer lugar, se desarrolló un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa. En segundo lugar, se formuló un plan de acción que incluye estrategias organizacionales diseñadas para fortalecer tanto el direccionamiento estratégico como la competitividad de ASISTEMI S.A.S. Finalmente, se evaluó la factibilidad técnica y financiera del plan de acción propuesto para asegurar su viabilidad en el contexto de la empresa.

4.1.1 Diagnóstico del direccionamiento estratégico

- **Objetivo Específico:** Desarrollar el diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa ASISTEMI S.A.S.

Actividades:

Análisis Externo: Evaluar el entorno económico, político, social, tecnológico, geográfico y competitivo.

Análisis Interno: Revisar la capacidad directiva, tecnológica, del talento humano y financiera.

Análisis DOFA: Identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Resultado Esperado: Informe detallado del entorno interno y externo, destacando los aspectos clave para la empresa.

4.1.2 Formulación del plan de acción de las estrategias organizacionales

- **Objetivo Específico:** Formular el plan de acción de las estrategias organizacionales que fortalezcan el direccionamiento estratégico y la competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S

Actividades:

Propuesta de Misión, Visión, valores corporativos y objetivos estratégicos

Definición de Estrategias: Mejorar capacidad directiva, tecnológica, del talento humano y financiera.

Reuniones y Entrevistas: Validar estrategias con el equipo directivo.

Metodología de Análisis: Utilizar métodos como 5W 2H, Delphi y matriz de correlación para planificar y priorizar.

Resultado Esperado: Plan de acción detallado con estrategias claras y un plan de implementación.

4.1.3 Evaluación de factibilidad técnica y financiera

- Objetivo Específico: Determinar la factibilidad técnica y financiera del plan de acción del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa ASISTEMI S.A.S.

Actividades:

Validación Técnica: Evaluar impacto en competitividad, calidad, costos y riesgos.

Factibilidad Financiera: Proyección de flujo de caja, VAN, TIR y periodo de retorno de inversión.

Validación y Revisión: Obtener aprobación de la alta dirección y ajustar costos operativos.

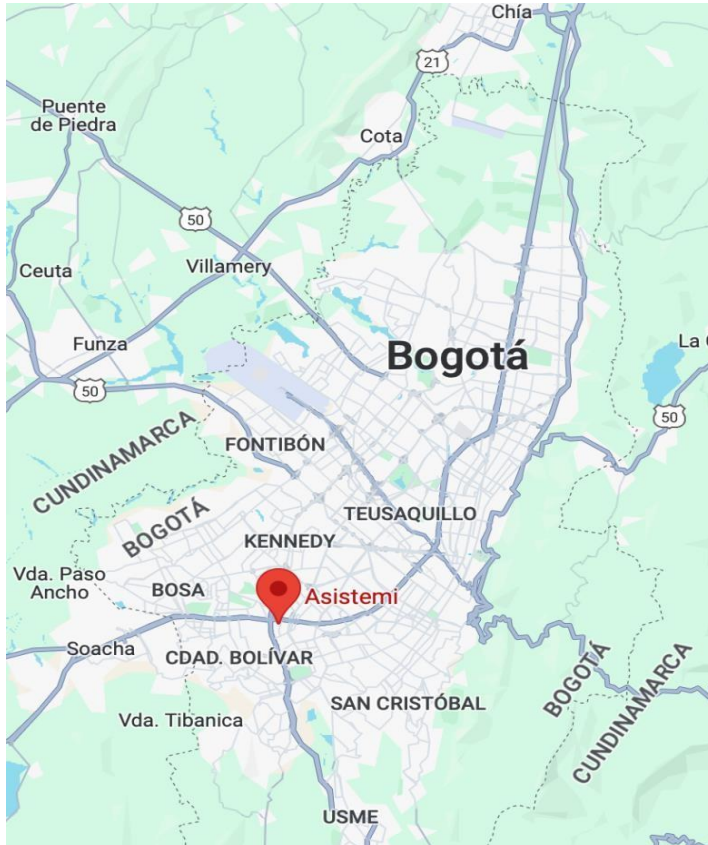
Resultado Esperado: Análisis detallado de la viabilidad técnica y financiera, incluyendo informes sobre riesgos, costos y proyecciones financieras.

4.2 DELIMITACIÓN DESARROLLO DEL PROYECTO

4.2.1 Espacio

La ejecución del proyecto de investigación se enfoca en la empresa ASISTEMI S.A.S., empresa dedicada a la fabricación y distribución de piezas especiales para la industria, la empresa se ubica en la ciudad de Bogotá (Colombia).

Figura 3. Delimitación



Fuente: <https://maps.app.goo.gl/GU6emoW5Z3AEKXGr8>

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia

Según Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998), se define como el patrón de respuesta de la organización a su medio ambiente o entorno; también puede entenderse como el patrón de adaptación de la organización a su ambiente. Al respecto, la estrategia resulta vital para poner en juego los recursos humanos y materiales frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

Plan estratégico

Es el movimiento planeado desde un presente completamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años. Para tener éxito, un funcionario ejecutivo debe ser capaz de desarrollar la fuerza motivadora organizacional (FMO). (González, 2005).

Competitividad

En el contexto empresarial por competitividad se entiende a la capacidad diferenciada y distintiva de la empresa (o institución) en el mercado para suministrar eficientemente valor agregado a los clientes finales, satisfacer crecientemente y contribuir al mejoramiento social, ambiental y de sus trabajadores. (Quiñonez 2004).

Competitividad es la búsqueda de eficacia y efectividad que las diferentes empresas realizan para posicionarse como las mejores en sus áreas, superando a posibles competidoras en su área de influencia. (Kotler, P 2001, p 219).

PCI (Perfil de capacidad interna)

El análisis del perfil de capacidad interna permite a la organización comprender sus fortalezas y debilidades internas, así como identificar áreas en las que puede mejorar y desarrollar sus capacidades. Esto proporciona una base sólida para la planificación estratégica, el desarrollo de competencias clave y la toma de decisiones informadas sobre cómo aprovechar al máximo los recursos disponibles.

POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

El perfil de oportunidades y amenazas en el medio se refiere a una evaluación detallada de los factores externos que afectan a una organización en su entorno operativo y competitivo. Este perfil se centra en identificar las oportunidades que pueden beneficiar a la organización y las amenazas que pueden representar

riesgos para su éxito y sostenibilidad.

En el contexto empresarial, el perfil de oportunidades y amenazas en el medio implica analizar una variedad de factores externos, como:

Factores económicos: Incluyen tendencias macroeconómicas, tasas de interés, inflación, fluctuaciones del mercado, condiciones del mercado laboral, etc.

Factores tecnológicos: Consideran avances tecnológicos, innovaciones disruptivas, cambios en las tendencias de consumo relacionadas con la tecnología, entre otros.

Factores políticos y legales: Involucran leyes, regulaciones gubernamentales, políticas fiscales, estabilidad política, cambios en el gobierno, políticas comerciales internacionales, etc.

Factores sociales y culturales: Comprenden cambios demográficos, tendencias de consumo, valores culturales, preferencias del consumidor, sensibilidades sociales, etc.

Factores medioambientales: Incluyen preocupaciones ambientales, regulaciones ambientales, sostenibilidad, cambio climático, entre otros.

El análisis del perfil de oportunidades y amenazas en el medio permite a las organizaciones comprender mejor su entorno externo y tomar decisiones estratégicas informadas. Identificar oportunidades les permite capitalizarlas para el crecimiento y el éxito, mientras que reconocer las amenazas les ayuda a mitigar riesgos y prepararse para enfrentar desafíos.

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

El DOFA es una herramienta de análisis estratégico que identifica los factores internos y externos que afectan a una organización, clasificándolos en Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Según Michael E. Porter: "El análisis DOFA es esencial para comprender el entorno competitivo de una empresa. Ayuda a identificar los factores críticos que influyen en la posición de la empresa en el mercado y a desarrollar estrategias efectivas para su éxito." (Porter, 2008).

Misión

La misión de una empresa es su propósito fundamental, su razón de ser. Describe qué hace la organización, para quién lo hace y cómo lo hace.

Según Peter Drucker: "La misión es el 'qué' y el 'por qué' de la organización. Responde a la pregunta: ¿Qué intenta lograr la organización y por qué existe?" (Drucker, 2006).

Visión

La visión es la imagen del futuro deseado de la empresa. Describe el estado ideal o el logro aspiracional hacia el cual la organización se esfuerza. De acuerdo a James C. Collins: "La visión es una declaración audaz y transformadora del futuro ideal de la empresa. Debe inspirar y desafiar a todos los miembros de la organización." (Collins, 2001).

Valores corporativos

Los valores corporativos son los principios fundamentales y creencias que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Representan los estándares éticos y culturales que definen su identidad. Según Michael E. Porter: "Los valores corporativos son los cimientos de la cultura organizacional. Son las creencias compartidas que moldean el comportamiento y las decisiones de todos los empleados." (Porter, 2008).

Estrategias organizacionales

Las estrategias en el direccionamiento estratégico de una empresa son los planes y acciones deliberadas diseñadas para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización y responder eficazmente a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial. Según Henry Mintzberg: "Las estrategias son los patrones o planes que integran las principales metas, políticas y secuencias de acciones en una entidad coherente." (Mintzberg, 2008).

Proyecto estratégico

Según Michael E. Porter "Un proyecto estratégico es una acción planificada y coordinada que busca alcanzar una ventaja competitiva sostenible para la empresa en su mercado objetivo. Estos proyectos están alineados con la estrategia general de la organización y se enfocan en áreas clave para el éxito empresarial." (Porter, 2008).

Método 5W2H

El Método 5W2H es una técnica de planificación que se utiliza para clarificar los aspectos fundamentales de un proyecto o tarea, facilitando su comprensión y ejecución. El método se basa en responder a las siguientes preguntas:

- What (Qué): ¿Qué se va a hacer?

- Why (Por qué): ¿Por qué es necesario hacerlo?
- When (Cuándo): ¿Cuándo se va a llevar a cabo?
- Where (Dónde): ¿Dónde se realizará?
- Who (Quién): ¿Quién lo llevará a cabo?
- How (Cómo): ¿Cómo se llevará a cabo?
- How Much (Cuánto): ¿Cuánto costará?

Este enfoque integral ayuda a asegurar que todos los aspectos importantes de un proyecto sean considerados y planificados.

Método DELPHI

El Método Delphi es una técnica de investigación utilizada para obtener consenso sobre un tema específico a través de la consulta iterativa de un grupo de expertos. Consiste en una serie de rondas de cuestionarios enviados a un panel de expertos, donde se les solicita que respondan a preguntas abiertas. Tras cada ronda, se proporciona un resumen de las respuestas anteriores, permitiendo a los participantes revisar y ajustar sus opiniones en función de las respuestas de los demás. Este proceso se repite hasta que se alcanza un consenso o se identifican las opiniones predominantes.

El Método Delphi fue desarrollado por Olaf Helmer y Norman Dalkey, quienes trabajaron en el Rand Corporation en la década de 1950. Ellos introdujeron el método para ayudar en la previsión de futuros desarrollos tecnológicos y políticos, y ha sido ampliamente utilizado en la toma de decisiones complejas y en la planificación estratégica.

EDT (Una estructura de desglose del trabajo)

Es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos que descompone el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y manejables. Cada componente se denomina "elemento de trabajo" y representa parte del trabajo que debe completarse para alcanzar los objetivos del proyecto.

La EDT organiza y visualiza el alcance del proyecto de manera jerárquica, mostrando la descomposición del trabajo en niveles sucesivos de detalle. Generalmente, la EDT comienza con el nivel más alto, que representa el proyecto en su totalidad, y se desglosa en niveles inferiores que representan las distintas fases, entregables, tareas y sub-tareas del proyecto.

5.2 MARCO TEÓRICO

Para un emprendedor, es indispensable tener un pensamiento estratégico que permita aumentar la competitividad para la organización es por ello por lo que de acuerdo con (González, 2020) "El pensamiento estratégico es ese ámbito complejo del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición,

imaginación, e impulso para emprender”. Por lo anterior, un emprendedor debe tener la capacidad de aplicar su conocimiento, en el ámbito laboral, teniendo la capacidad, de generar propuestas de mejora continua en diferentes procesos, ya sean industriales o de otro tipo. En este contexto, el emprendedor se desarrolla profesionalmente, y es reconocido, por los cambios de mejora que plantea para determinado proceso, producto o servicio.

Por otro lado, el presente proyecto se fundamenta en las teorías y enfoques desarrollados por varios autores relevantes en el ámbito de la gestión estratégica y la planificación empresarial. A continuación, se presentan las contribuciones para la presente investigación de los siguientes autores representativos:

Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, ha dejado un legado invaluable en el campo de la gestión empresarial. Su enfoque se centra en la importancia de la planificación estratégica como herramienta fundamental para el éxito organizacional. Drucker enfatizó la necesidad de que las empresas identifiquen su propósito, establezcan objetivos claros y desarrollen estrategias coherentes para alcanzarlos. Además, destacó la importancia de la innovación continua y la adaptabilidad en un entorno empresarial dinámico. En este contexto, la empresa ASISTEMI S.A.S., no tiene un propósito definido, objetivos claros, lo anterior, porque la empresa tiene un plan estratégico desactualizado, el cual necesita ser definido nuevamente.

Robert S. Kaplan y David P. Norton sostienen que el éxito empresarial no solo se mide en términos financieros, sino también a través de perspectivas adicionales como el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

Michael Porter es reconocido por el análisis del entorno competitivo de una industria para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa. Este enfoque ayuda a las organizaciones a comprender mejor su posición relativa en el mercado y a desarrollar estrategias para mantener o mejorar su ventaja competitiva. Porter también ha contribuido significativamente al estudio de la estrategia competitiva y la ventaja competitiva sostenible.

Al combinar las perspectivas de estos autores, se propone un enfoque integral para el diseño del plan estratégico de la empresa ASISTEMI S.A.S. Este plan deberá incluir:

- **Definición de la visión y misión:** Siguiendo los principios de Peter Drucker, se trabajará en la definición de una visión clara que inspire a la organización y una misión que refleje su propósito fundamental.
- **Establecimiento de objetivos estratégicos:** Alineados con la visión y misión de la empresa, se establecerán objetivos específicos. tomando en cuenta las perspectivas financieras, cliente, procesos internos de Kaplan y Norton.

- **Desarrollo de estrategias:** Basándose en los objetivos establecidos, se diseñarán estrategias claras y coherentes que permitan a ASISTEMI S.A.S. alcanzar sus metas, fomentando la innovación y la adaptabilidad como recomendaba Drucker.

En resumen, este marco teórico integrará las perspectivas de Drucker, Kaplan y Norton, y Porter para guiar el diseño de un plan estratégico completo y efectivo que permita a ASISTEMI S.A.S. posicionarse de manera competitiva en su industria y alcanzar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, la planificación estratégica, debe tener una estructura definida, fundamentada, para, tener una excelente toma de decisiones en una organización. De acuerdo con lo anterior según (Ong, 2015). “La planificación estratégica es el proceso mediante el cual los líderes de una organización determinan lo que pretende ser en el futuro y cómo alcanzará este nivel o posición objetivo”.

Por lo anterior, para ASISTEMI S.A.S., es importante conocer las características de un plan estratégico, para definir el desarrollo empresarial, analizando la posición actual de la organización. Por lo anterior, según Univo, el planeamiento estratégico es definido por la dirección de una compañía, por su parte, también permite bajar en lo más mínimo la probabilidad de error, debido a que los objetivos son analizados de manera estricta. Según lo mencionado, las decisiones en una organización se llevan a cabo a través de estudios rigurosos en la planeación estratégica, es por ello, que la decisión la toman altos cargos jerárquicos.

Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas se refieren a la manera como una empresa compete frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio.

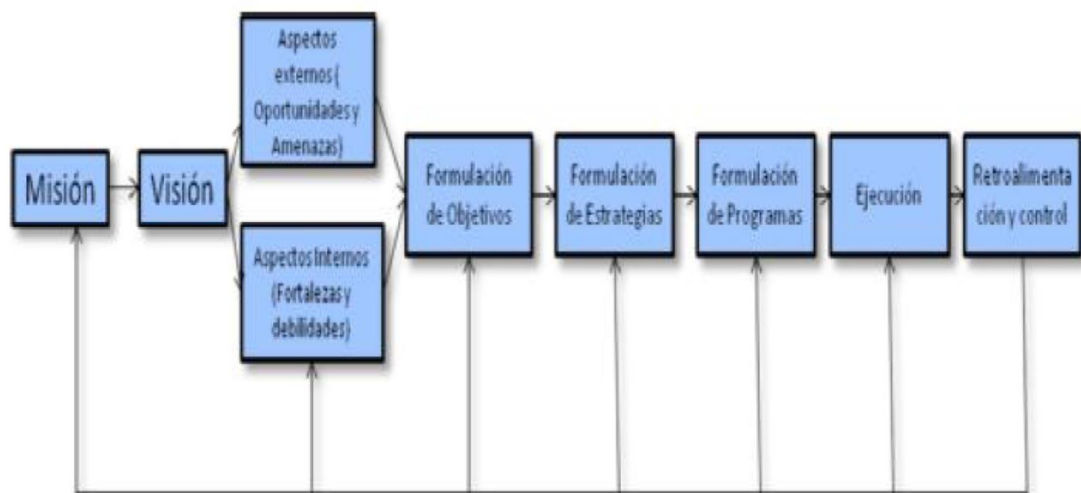
- Una mayor eficiencia en los procesos y una alta inversión en el personal y equipos permiten grandes volúmenes de producción y menos costos por unidad. En este caso, la estrategia de liderazgo en costos sería la más adecuada.
- Un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes y una gran flexibilidad en los procesos, permiten otorgar un producto o servicio diferenciado y adaptado a las necesidades particulares de cada cliente y así cobrar un mayor precio. En este caso la estrategia de diferenciación sería la más adecuada.
- Un profundo conocimiento de las necesidades de un nicho de mercado en particular permite otorgar un producto o servicio a un pequeño segmento del mercado que busca la exclusividad. En este caso la estrategia de

enfoque sería la más adecuada. Weinberger (2009).

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso importante que deben llevar a cabo todas las empresas, cuenta con varios elementos indispensables a seguir como la fijación de metas y objetivos ya que como dice Ferrel, Hartline y Lucas, (2002), desarrollar la planificación estratégica sin estos es igual que manejar a la empresa sin rumbo fijo.

Figura 4. Proceso de planeación estratégica



Fuente: Kotler, 2006 p.51

La planificación empresarial, según (Ludeña, 04 de mayo, 2021) “se determina, en trazar objetivos reales y alcanzables dentro de las posibilidades de la organización en un periodo de tiempo determinado. Para ello es necesario, identificar en la actualidad, las posibles amenazas y oportunidades en el ambiente externo”. En este contexto, se propone un análisis POAM, el cual determine las diferentes amenazas y oportunidades que puede tener la compañía, en el anexo 1 y de la presente investigación, se definen diferentes variables, con su respectivo análisis.

La planificación estratégica, tiene como objetivo tener una buena gestión organizacional, según (Miranda Ullón, 2017) “, la planificación es muy útil para las empresas ya que permite plantear ventajas competitivas en mercados cambiantes; sin embargo, se debe pensar y ver más allá a la hora de diseñar estrategias que sean viables”. Por lo anterior, para ASISTEMI S.A.S., el planteamiento de ventajas competitivas es viable, si le permite a la empresa desarrollar su ejercicio económico, generando nuevas oportunidades en el nicho del mercado objetivo.

ASISTEMI S.A.S., a través del planeamiento estratégico, tiene claro las metas y el proceso mediante el cual debe pasar para llegar a ellas. Por su parte según (RSM Perú, 2019) “El plan estratégico está compuesto por objetivos estratégicos los cuales deben caer en indicadores que permitan la medición de este, así como también un responsable que brinde esta información en la frecuencia del tiempo definido para su medición”. En este contexto, ASISTEMI S.A.S., no cuenta con indicadores para medir los objetivos trazados en un periodo determinado de tiempo.

Por su parte, en una planeación estratégica bien estructurada, según (Lopez, 2018) “Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permitan ser competentes ante los cambios ambientales de la entidad organizacional”. Según lo mencionado, el análisis del entorno, y posteriormente la toma de decisiones, necesitan de un trabajo grupal, para lograr los diferentes objetivos en un corto, mediano y largo plazo. Por su parte según (Capacinet, 2015) “El único propósito de la Planeación Estratégica viene a ser, el permitir que la empresa obtenga con la mayor eficacia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores”. Por lo anterior Asistemi, teniendo este plan estratégico, podría tener una ventaja competitiva, con respecto a sus competidores, porque el servicio que ha prestado durante estos años ha sido un servicio rápido, de calidad, y con un buen costo.

Según (Galán, 2016) “el plan estratégico definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente”. Lo anterior, sugiere que las decisiones definidas a partir de indicadores de medición son fundamentales para afrontar los retos en la actualidad de la empresa.

Por otro lado, para (Gómez Ochoa., 2019) “la estrategia debe entenderse como una búsqueda constante de un plan de negocios tendente a desarrollar y explotar aquellas ventajas competitivas de la organización que le permitan diferenciarse de sus competidores existentes en un mercado global e inmediato, aprovechando las fortalezas estructurales y funcionales de la empresa, con un único y claro objetivo final: Crear mayor valor para sus clientes”.

Para la empresa ASISTEMI S.A.S., es importante establecer un plan estratégico a corto y largo plazo. En primer momento, es necesario hacer una trazabilidad del objetivo que la empresa debe tener. En segundo momento, la empresa debe establecer una dirección, definiendo unos objetivos, inicialmente la visión y la misión. Por lo anterior, la misión en una organización según (Delaux, 2017) define el alcance, capacidad y proyección que pretende ser en el futuro. Según lo mencionado, la visión parte de una proyección de la empresa hacia el futuro, fijando una posición clara en un tiempo a corto y largo plazo. En este contexto la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico desactualizado, por lo anterior, en el análisis del perfil de capacidad interna PCI (ver anexo 2), le enmarca en una debilidad mayor con impacto alto la misión, visión, objetivos.

Según Sainz, (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Por otro lado, la misión, es por la cual, la empresa estará comercializando sus productos en la sociedad. Por lo anterior, ASISTEMI S.A.S. contribuye a la industria, teniendo como principal objetivo, la solución de inconvenientes en plantas de producción de manera rápida, evitando factores tales como: demoras en tiempos de importación, sobrecostos de repuestos especiales. Por lo anterior según (Delaux. 2017) la misión es: “un firme enunciado del propósito de la empresa y sirve para diferenciarla de otras organizaciones. Un buen desarrollo de misión debe definir el lugar que la empresa ocupa en la sociedad respondiendo a preguntas: ¿Qué es? y ¿Qué debería ser la empresa? La misión está relacionada con la empresa”.

El perfil estratégico del entorno según (Rodríguez, 2021) “es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general”. Lo anterior, para evaluar, qué oportunidades y amenazas hay en el entorno de la empresa. En este contexto se aplica la herramienta DOFA

Según (Roldán,2016) “la competitividad se trata de un concepto relativo donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras”.

5.3 MARCO LEGAL

El marco legal de ASISTEMI S.A.S. se establece en cumplimiento con las normativas y leyes vigentes en Colombia. Es fundamental para asegurar que la empresa opere de manera ética, transparente y legal. A continuación, se presenta un resumen del marco legal aplicable a ASISTEMI S.A.S.:

Constitución legal:

- **Razón social:** ASISTEMI S.A.S.
- **Registro mercantil:** Inscrito en la Cámara de Comercio de Colombia.
- **NIT (830058127):** Asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Normativas comerciales:

- **Código de comercio:** Regula aspectos comerciales, contratos y obligaciones empresariales.
- **Ley de competencia:** Evita prácticas anticompetitivas y fomenta la libre competencia.

Normativas laborales:

- **Código sustantivo del trabajo:** Establece derechos y obligaciones de empleados y empleadores.
- **Normativas de seguridad social:** Garantizan la afiliación y protección de los empleados en materia de salud, pensión y riesgos laborales.

Normativas tributarias:

- **Estatuto tributario:** Define las obligaciones fiscales y regula el sistema tributario colombiano.
- **Declaración de impuestos:** ASISTEMI S.A.S. debe presentar declaraciones tributarias periódicas ante la DIAN.

Protección de datos:

- **Ley estatutaria 1581 de 2012:** Regula el manejo de datos personales y establece los deberes de las empresas para proteger la privacidad de la

información.

Propiedad intelectual:

- **Ley 23 de 1982:** Protege los derechos de autor y la propiedad intelectual.
- **Registro de marcas y patentes:** ASISTEMI S.A.S. protege sus innovaciones y marcas registrándolas en la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Normativas ambientales:

- **Normativas locales y nacionales:** ASISTEMI S.A.S. cumple con regulaciones ambientales para garantizar prácticas sostenibles y reducción de impactos ambientales.

Contratos y obligaciones:

- **Código civil:** Regula la celebración de contratos y obligaciones civiles.
- **Código de comercio:** Aplica a contratos comerciales, como acuerdos con proveedores y clientes.

Normativas de salud y seguridad ocupacional:

- **Resolución 0312 de 2019:** Establece los requisitos para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

El cumplimiento riguroso de este marco legal garantiza que ASISTEMI S.A.S. opere dentro de los límites legales y éticos, promoviendo la transparencia, el buen gobierno corporativo y la sostenibilidad a largo plazo. Además, la empresa debe consultar con asesoría legal especializada para garantizar el cumplimiento constante de cualquier cambio en las regulaciones.

6. MARCO METODOLÓGICO

El presente marco metodológico tiene como objetivo establecer el enfoque y las herramientas metodológicas que se utilizaron en la investigación para analizar las causas de los incumplimientos en la entrega de pedidos de ASISTEMI S.A.S. y proponer soluciones estratégicas para optimizar su gestión organizacional.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado corresponde a un estudio de tipo descriptivo ya que analizó y especificó las características de la empresa, los roles y cargos, los procesos, procedimientos, objetivos, entre otros. Es de enfoque mixto ya que se realizó una recolección de información de orden cualitativo y cuantitativo. La población objeto de estudio es la empresa del sector metalmeccánico ASISTEMI S.A.S.

Se realizó un diagnóstico estratégico que permitió identificar las variables que afectan la empresa a nivel externo e interno, sustentado en fuentes de investigación. Para lo anterior se emplearon métodos de recaudación de la información tales como aplicación de instrumentos de diagnóstico como las matrices POAM, PCI y DOFA que soportan la información primaria.

Para la información secundaria se trabajó con fuentes de información que soportaron la investigación orientada al direccionamiento estratégico de la empresa, tales como libros, estudios organizacionales, tesis de grados y artículos de investigación.

6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado corresponde a un estudio de tipo no experimental transversal, ya que se analizaron las características de la empresa ASISTEMI S.A.S., sus roles, cargos, procesos, procedimientos y objetivos, sin manipular deliberadamente las variables. Se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único, con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño no experimental transversal es adecuado para esta investigación, ya que se observaron las situaciones existentes en la empresa sin intervenir directamente en ellas. Se emplearon métodos de recolección de información como la aplicación de instrumentos de diagnóstico (matrices POAM, PCI y DOFA) para obtener información primaria, y se trabajó con fuentes secundarias como libros, estudios organizacionales, tesis de grado y artículos de investigación.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo de este estudio estuvo comprendida por el personal administrativo de la empresa ASISTEMI S.A.S. que interviene en la toma de decisiones respecto al direccionamiento estratégico y el análisis de la competitividad de la empresa:

- Gerente general: 25 años de antigüedad en la empresa
- Gerente comercial: 25 años de antigüedad en la empresa
- Gerente financiero: 25 años de antigüedad en la empresa
- Líder de talento humano: 15 años de antigüedad en la empresa
- Asistente administrativo: 5 años de antigüedad en la empresa

Considerando que la población objetivo es finita y el tamaño es pequeño, no se aplicó muestreo, se involucró en el desarrollo del proyecto al 100% de la población objetivo.

6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Tabla 1. Técnicas de recolección y análisis de información

Objetivos específicos	Variables de estudio	Técnica recolección de la información	Fuente de información	Técnica de análisis
Desarrollar el diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa ASISTEMI S.A.S.	<p>Análisis externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Entorno Económico -Entorno Político -Entorno Social -Entorno Tecnológico -Entorno Geográfico -Entorno Competitivo <p>Análisis Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidad directiva -Capacidad tecnológica e infraestructura -Capacidad del talento humano -Capacidad Financiera <p>Oportunidades Amenazas Fortalezas Debilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión documental -Informes de Superintendencia de industria y Comercio, -índice de producción real del sector manufacturero de Colombia del Banco de la República, - índice de producción industrial del DANE. -Entrevistas con el gerente general, gerente comercial y gerente financiero de la empresa 	<p>Externa:</p> <p>Páginas web oficiales: Superintendencia de industria y comercio, DANE, Banco de la república</p> <p>Interna:</p> <p>Gerente General Gerente Financiero Gerente Comercial</p>	<p>POAM:</p> <p>Económico, Político, Social, Tecnológico, Geográfico, Competitivo.</p> <p>PCI:</p> <p>Capacidad directiva, Capacidad tecnológica e infraestructura, Capacidad del talento humano, Capacidad Financiera.</p> <p>DOFA:</p> <p>Oportunidades Amenazas, Fortalezas, Debilidades.</p>
Formular el plan de acción de las estrategias organizacionales que fortalezcan el direccionamiento	Propuesta del marco del direccionamiento estratégico para la empresa	Reunión con gerente general, líder de talento humano y asistente administrativa	<p>Interna:</p> <p>Gerente General Líder de Talento Humano Asistente Administrativo</p>	<p>Método Delphi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Priorización y selección de proyectos <p>Método 5W 2H</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategias o proyectos

<p>estratégico y competitividad de la empresa ASISTEMI S.A.S.</p>	<p>Estrategias de mejora: -Capacidad Directiva -Capacidad Tecnológica e Infraestructura -Capacidad del talento humano, -Capacidad Financiera.</p>			<p>-Matriz de correlación entre proyectos</p>
<p>Determinar la factibilidad técnica y financiera del plan de acción del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa ASISTEMI S.A.S.</p>	<p>Validación Técnica de cada proyecto: - Impacto en la competitividad de la empresa -Oportunidad -Calidad -Costo y recursos requeridos -Riesgos</p> <p>Factibilidad Financiera: Proyección de Ingresos y Egresos (Flujo de caja) VPN TIR Periodo de retorno de la inversión</p>	<p>-Validación de las estrategias con la alta dirección -Revisión de costos operativos de la empresa</p>	<p>Interna: Gerente General Líder de Talento Humano Asistente Administrativo</p>	<p>Matriz de análisis de recursos por proyecto (costos y flujo de caja)</p> <p>EDT por proyecto</p> <p>Estimación de indicadores financieros: VAN, TIR, Periodo de retorno de la inversión</p> <p>- Declaración de Misión, Visión, valores corporativos y objetivos estratégicos</p>

Fuente: Diseño propio, 2024

6.5 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Herramientas de investigación

Análisis de capacidad interna (PCI).

El PCI se utilizó para evaluar las capacidades internas de ASISTEMI S.A.S. en áreas clave como recursos humanos, tecnología, procesos y cultura organizacional. Según Kaplan y Norton en el libro *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Explica de qué manera se realiza una evaluación exhaustiva de los recursos disponibles y las competencias distintivas de la empresa para identificar fortalezas y áreas de mejora.

La aplicación de esta herramienta permitió comprender mejor los activos y habilidades que la empresa puede aprovechar para mejorar su competitividad.

Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

Análisis externo

El POAM se empleó para analizar el entorno externo de ASISTEMI S.A.S., identificando oportunidades y amenazas que influyeron en su desempeño y competitividad. Según Porter en el libro *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, define las variables en factores macroeconómicos, tendencias del mercado metalmecánico, cambios regulatorios y otras variables externas relevantes. Este análisis proporcionará información valiosa para el desarrollo de estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Estrategias respectivas

El análisis DOFA se utilizó para identificar las debilidades internas, fortalezas, oportunidades y amenazas externas de ASISTEMI S.A.S. por lo anterior según Ansoff en el libro *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* basándose en los hallazgos del PCI y del POAM, se desarrollará un análisis DOFA completo que sirva como base para la formulación de estrategias. Las estrategias resultantes se alinearán con los objetivos de la empresa y se diseñarán para capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas identificadas.

Procedimiento de investigación:

Recopilación de datos: Se recopilará información relevante sobre la historia, estructura organizacional, operaciones y desafíos de ASISTEMI S.A.S. a través de reuniones, revisión de documentos internos y análisis de datos financieros.

Análisis de capacidades internas: Se realizará un análisis detallado de las capacidades internas de la empresa utilizando el PCI, identificando las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora.

Análisis externo: Se llevará a cabo un análisis del entorno externo de la empresa mediante el POAM, para identificar oportunidades y amenazas clave que puedan afectar su competitividad.

Análisis DOFA y formulación de estrategias: Se desarrollará un análisis DOFA integral, basado en los hallazgos del PCI y del POAM. A partir de este análisis, se formularán estrategias específicas para abordar los desafíos identificados y capitalizar las oportunidades.

Validación de estrategias: Se validarán las estrategias propuestas mediante consultas con expertos en el sector metalmecánico y otros stakeholders relevantes, para asegurar su viabilidad y efectividad.

Posible implementación y seguimiento: Finalmente, se implementarán las estrategias seleccionadas y se realizará un seguimiento continuo de su ejecución y resultados, haciendo ajustes según sea necesario para garantizar su éxito a largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, el proyecto de investigación se desarrollará utilizando como referencia el libro de Gerencia estratégica de Humberto Serna Gómez, el cual será pilar fundamental para abarcar la presente investigación.

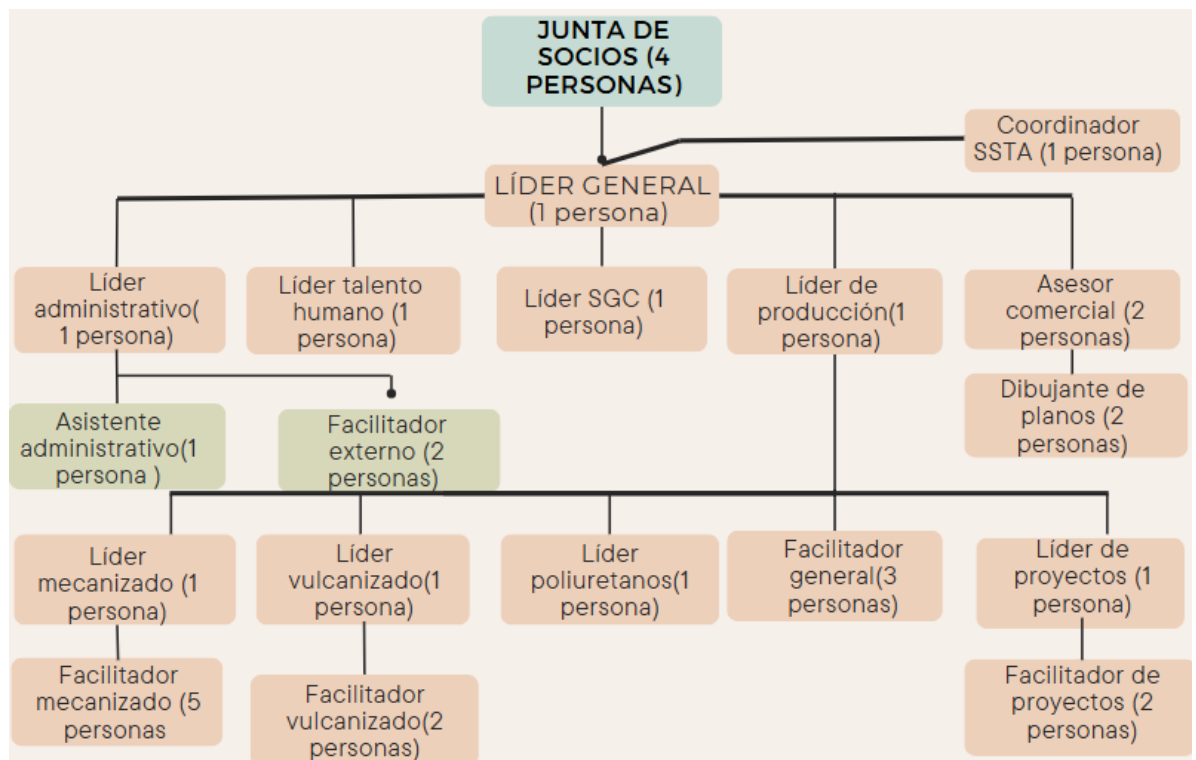
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ALCANZADOS

En cumplimiento de los objetivos del proyecto, a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

7.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Organigrama

Figura 5. Organigrama



Fuente: Diseño ASISTEMI S.A.S, 2024

Sector económico al que pertenece

ASISTEMI S.A.S. es una empresa del sector metalmecánico ubicada en Bogotá, Colombia, especializada en la fabricación de productos elaborados de metal, plástico, caucho. La empresa fue fundada el 26 de mayo de 1999, ASISTEMI S.A.S. se ha consolidado como un proveedor estratégico para diversas industrias, incluyendo farmacéutica, textil y alimentaria, ofreciendo soluciones

innovadoras y personalizadas.

Productos y servicios

ASISTEMI S.A.S. cuenta con un portafolio de servicios, en el cual se destacan:

- Instalación de recubrimientos en plástico para silos en la industria cerámica.
- Fabricación e instalación de estructuras metálicas para zonas industriales, estos pueden ser pasamanos con plataforma para tráfico de personal, chimeneas industriales para hornos, instalación de paneles metálicos.
- Fabricación e instalación de tanques en plástico de ingeniería para la industria cosmética y de tratamientos químicos.

Clientes

ASISTEMI S.A.S. a lo largo de su historia ha tenido una expansión en los clientes, en un inicio empezó la prestación de productos y servicios para la empresa ALFAGRES empresa reconocida a nivel nacional en la industria cerámica, y poco a poco fue expandiendo su portafolio de clientes.

Actualmente ASISTEMI S.A.S. es proveedor de más de 30 empresas de las diferentes industrias como la farmacéutica, cerámica, textil, cosmética y alimentaria. La empresa tiene un proceso de relación con el cliente inicialmente mediante una solicitud de requerimiento, en cual el cliente expresa la necesidad que presentan en planta a través del correo o líneas telefónicas disponibles, paso seguido, ASISTEMI S.A.S. realiza una visita técnica al cliente y expone las mejores alternativas en la fabricación de productos o prestación de servicios, después el cliente genera una orden de compra para proceder con lo hablado previamente, seguido a esto, ASISTEMI S.A.S. genera una orden de producción para ejecutar la orden de compra, después se procede a comprar el material para hacer la fabricación del producto, finalmente se entrega el producto mediante envío.

Proveedores

La empresa cuenta con proveedores estratégicos en la compra de sus materias primas de alta calidad para el desarrollo de sus productos, para anterior ASISTEMI S.A.S. cuenta con un formato de orden de compra para todos sus proveedores, en el cual se especifica la cantidad.

Actualmente la empresa cuenta con proveedores como: Wesco, la campana, Colimportados, Mathiesen. A continuación, se puede observar el formato de

orden de compra realizado por ASISTEMI S.A.S para sus proveedores.

7.2 DIÁGNOSTICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El primer objetivo consistió en desarrollar un diagnóstico del direccionamiento estratégico de la empresa ASISTEMI S.A.S. Para llevar a cabo este análisis, se utilizó la herramienta POAM para evaluar el entorno externo y la herramienta PCI para el análisis interno.

Una vez construidos y evaluados los diagnósticos situacionales, se elaboró la matriz DOFA, seguida de la matriz de impactos DOFA-PONDERADO, que identificó las variables de mayor relevancia tanto en el análisis externo como interno de la empresa.

Después, se realizó el cruce de variables (FO, FA, DO, DA) para definir las estrategias adecuadas.

7.2.1 Análisis externo - Análisis POAM

A continuación, se presenta el resumen consolidado del análisis externo a través del perfil de oportunidades y amenazas en el medio:

Tabla 2. Matriz POAM

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Económico	Aumento PIB	X					X	
	Disminución inflación	X				X		
	Financiación con créditos bancarios			X		X		
	Variabilidad en el costo de la materia prima importada			X		X		
	Caída de la inversión extranjera en Colombia			X		X		
	Inventarios y pedidos sin salida			X			X	
	Devaluación del peso Colombiano				X		X	
Político	Dinámica política del país			X		X		
	Incremento de la participación en licitaciones con el distrito	X					X	
	Impacto en los costos de producción por reducción del horario laboral			X			X	
Social	Incremento del índice de desempleo para atraer nuevos talentos		X			X		
	Saturación del mercado en fabricaciones comerciales			X		X		
	Oportunidades en el sistema educativo en formación técnica que ofrece el SENA	X				X		
Tecnológico	Nuevas tecnologías en procesos de mecanizado	X				X		
	Automatización en los procesos de producción	X				X		
Competitivo	Nuevas alianzas estratégicas	X				X		
	Nuevos competidores en la industria metalmeccánica				X		X	

Fuente: Diseño propio, 2024

7.2.1.1 Entorno Económico

Aumento PIB: Oportunidad alta con impacto medio

"Según las estadísticas del DANE al 30 de junio de 2024, el sector de manufactura aportó un 10,6% al PIB del país; como se observa, es un porcentaje representativo que permite mantener un precio constante de los productos de la empresa, estable que genera una oportunidad de competir en el mercado" (DANE, 2024).

Lo anterior representa para ASISTEMI S.A.S. mantener un precio constante de

sus productos, lo cual genera una mayor competitividad para la empresa.

Disminución de la inflación: Oportunidad alta con impacto alto

"De acuerdo con las estadísticas del DANE, en agosto de 2024 la variación anual del IPC fue 6,12% con respecto al mismo periodo del año anterior que fue del 11,43%, observando una variación de 5,31 puntos porcentuales menor" (DANE, 2024).

Lo anterior, evidencia que la disminución en la inflación representa una oportunidad, con un impacto alto para la empresa por el siguiente factor:

- Estabilidad de precios: la disminución de la inflación lleva ASISTEMI S.A.S. a una mayor estabilidad en los precios de materias primas tales como: el poliuretano, los cauchos y los aceros para la fabricación de sus piezas, la estabilidad de estos precios facilita la planificación financiera y la toma de decisiones empresariales.

Financiación con créditos bancarios: Amenaza alta con un impacto alto

ASISTEMI S.A.S. durante muchos años ha basado su operación financiándose con créditos bancarios, sin embargo, esta estrategia en la actualidad se convierte en una amenaza con un impacto alto, por varios riesgos al tener que enfrentarse a pagar altas tasas de interés en los créditos bancarios para financiar sus proyectos. Algunos de estos riesgos para la empresa son: [SEP] [SEP]

- Carga financiera elevada: El pago de altas tasas de interés representadas en el 14 % y 19% efectiva anual, resulta en una carga financiera significativamente mayor para la empresa. Lo anterior significa que una parte sustancial de los ingresos se destinará al servicio de la deuda, lo que reduce la cantidad de efectivo disponible para otras necesidades operativas, como el crecimiento, la inversión en activos productivos y el pago a proveedores.
- Menor rentabilidad de proyectos: Las altas tasas de interés para ASISTEMI S.A.S., llevan hacer que los proyectos financiados con deuda sean menos rentables, ya que una parte significativa de los ingresos generados por esos proyectos se destina al pago de intereses a la deuda bancaria. Esto hace que algunos proyectos no sean viables o que tengan un periodo de recuperación más largo.
- Limitación de oportunidades de inversión: Las tasas de interés elevadas limitan la capacidad de la empresa para aprovechar oportunidades de

inversión atractivas, tales como: compra de maquinaria de última tecnología para la optimización en los procesos de producción, compra de materias primas para tener en stock.

Variabilidad en el costo de la materia prima importada: Amenaza alta con un impacto alto

El costo de la materia prima importada es una variable crítica para ASISTEMI S.A.S., su impacto y amenaza altos indican que representa un desafío significativo para su operación. Se considera amenaza alta debido a la dependencia significativa de la empresa de materias primas importadas, cualquier perturbación en el suministro o aumento en los costos afectan gravemente sus operaciones y rentabilidad. El impacto alto se debe a que los costos de las materias primas importadas representan subidas de hasta un 30% en importaciones semestrales, lo que impacta en un 20% los costos totales de producción para la empresa, por lo tanto, cualquier aumento en estos costos reduce significativamente los márgenes de ganancia.

Caída de la inversión extranjera en Colombia: Amenaza alta con impacto alto

La inversión extranjera en Colombia es muy importante para ASISTEMI S.A.S., representa una amenaza con impacto alto en su entorno económico.

se considera alta debido al decrecimiento de la inversión extranjera en Colombia en sectores diversos, “según el informe de inversión extranjera directa del banco de la república, con corte a julio del presente año, la Inversión extranjera directa suma US\$7.201 millones, lo que muestra una caída del 15,5 % frente a los US\$8.531 millones del mismo periodo del 2023.

En tanto, según los datos mostrados por la balanza cambiaria, solo en julio el indicador reportó US\$876 millones, lo que es 13 % inferior frente a los US\$1.007 millones reportados hace un año.

Sin embargo, tuvo un aumento de 6 % frente a los US\$826 millones de junio de este año.” (BanRep,2024).

Lo anterior representa para ASISTEMI S.A.S., un desafío importante debido a que varios de sus clientes tienen representación de inversión extranjera entre los cuales están: Veolia, Saint-Gobain, grupo Lamosa. Los mencionados anteriormente están teniendo caídas en sus ventas, por lo cual representa reducción en los presupuestos de mantenimiento teniendo como impacto representativo la disminución de pedidos para ASISTEMI S.A.S.

Inventarios y pedidos sin salida: Amenaza alta con impacto medio

Los inventarios y pedidos representan una amenaza alta con un impacto alto para ASISTEMI S.A.S., lo anterior, porque actualmente la empresa cuenta con

inventarios de piezas en almacén de productos tales como: amortiguadores, empaquetaduras, mordazas. El inventario mencionado anteriormente, corresponde a pedidos que no se van a volver a solicitar por parte de clientes específicos para ASISTEMI S.A.S., porque en estas compañías han venido actualizando sus maquinarias, para lo cual estos repuestos ya no son necesarios para su mantenimiento, debido a las nuevas tecnologías que se vienen implementando en las maquinarias industriales de última generación, esta situación afecta negativamente la solicitud de pedidos específicos para ASISTEMI S.A.S.

Devaluación del peso colombiano: Amenaza baja con impacto medio

La devaluación del peso colombiano es un factor importante para considerar en la gestión financiera de la empresa. [SEP] Se considera una amenaza baja para la empresa, dado que una devaluación tiene un impacto en los costos de adquisición de herramientas, materias primas, maquinaria importada.

A pesar de que la amenaza es baja, el impacto se considera moderado debido a que la empresa adquiere herramientas y maquinaria importadas. “Según el diario La República, octubre comenzó con el peso cayendo y el dólar al alza, mientras el primero se devaluaba 0,41% entre las emergentes, el dólar se ubicaba en el umbral de los \$4.200 en las cotizaciones intradía al inicio del mes. Y es que el dólar abrió la jornada en \$4.200,52, en promedio, ubicándose \$22,22 arriba de la Tasa Representativa del Mercado, que está en \$4.178,30.

Por su parte, el peso colombiano se ubicó entre las monedas emergentes más devaluadas en la mañana, seguida de otras de la región como el sol peruano, -0,41%; el peso mexicano, con -0,17%. y el peso argentino con -0,15%.” (La República,2024).

Por lo anterior, la devaluación del peso representa para ASISTEMI S.A.S., aumento en los costos de máquinas, herramientas y materias primas, debido al alza del dólar y la caída del peso colombiano.

7.2.1.2 Entorno político

Dinámica política del país: Amenaza Alta con Impacto Alto

Las modificaciones en las políticas del país por el cambio del gobierno central han amenazado la inversión de algunos clientes clave para ASISTEMI S.A.S., puesto que han decidido ajustar los presupuestos de inversión, por ejemplo, en la construcción. Lo cual, representa una amenaza para las multinacionales que producen elementos fundamentales para la construcción como: el vidrio plano, tubería para los servicios públicos, la cerámica y ladrillera. Desacelerar estos proyectos de inversión, repercute directamente a pequeñas empresas como ASISTEMI S.A.S., porque estas empresas redujeron los presupuestos de mantenimiento en un 60%. Ejemplo de ello, es que uno de los clientes más importantes tenía previsto dar apertura a una nueva planta de producción en la

costa caribe, lo que representaba para ASISTEMI S.A.S., un negocio bastante importante para el crecimiento de la empresa, sin embargo, este cliente decidió frenar el proyecto de la nueva planta, porque cambiaron las condiciones y las decisiones del presidente de la república en sus políticas de gobierno, al cliente, no le favorecía dicha inversión y por ende cancelaron la participación en este proyecto con ASISTEMI S.A.S.

Incremento de la participación en licitaciones con el distrito: Oportunidad Alta con Impacto Medio

En el año 2021 ASISTEMI S.A.S. participó en una licitación con el distrito, consistía en el montaje de contenedores y estanterías en los cementerios para el almacenamiento de féretros durante la pandemia de COVID-19. Su compromiso en esta licitación no solo le ha otorgado un buen nombre, sino que también podría abrir puertas para futuras licitaciones con el distrito. Este logro es significativo porque la participación exitosa en licitaciones gubernamentales no solo refuerza la reputación de la empresa, sino que también puede generar oportunidades adicionales para proyectos similares en el futuro. Es importante que ASISTEMI S.A.S. mantenga y mejore su desempeño, ya que esto puede tener un impacto positivo en su capacidad para licitar con el distrito en futuras ocasiones.

Impacto en los costos de producción por reducción del horario laboral: Amenaza alta con impacto medio

La reducción gradual del horario laboral es una variable que está teniendo una amenaza con impacto medio en ASISTEMI S.A.S., por lo anterior, “según el ministerio del trabajo los empleadores y empleadoras del país deben estar aplicando lo dispuesto en la Ley 2101 de 2021, que redujo en una hora más la jornada laboral semanal para llevarla a 46 horas. A partir de 2025 y continuando con la deducción gradual, se reducirá 2 horas cada año hasta llegar a 42.” (mintrabajo,2024).

Para ASISTEMI S.A.S. la reducción del horario laboral es un inconveniente, porque la empresa debe hacer un ajuste con su personal en producción y planificación de recursos para adaptarse a las nuevas restricciones. Esto afecta la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos de entrega y la demanda del mercado.

7.2.1.3 Entorno social

Incremento del índice de desempleo para atraer nuevos talentos: oportunidad baja con impacto alto

El incremento del índice de desempleo en Colombia “según las estadísticas del DANE Para el mes de agosto de 2024, la tasa de desocupación del total nacional fue 9,7%, mientras que en agosto de 2023 fue 9,3%. Por su parte, la tasa global de participación se ubicó en 64,5% y la tasa de ocupación en 58,3%, en el mismo

mes del año anterior estas tasas fueron 64,4% y 58,5%, respectivamente.” (DANE,2024). Para ASISTEMI S.A.S. es una oportunidad para reclutar personal calificado, adicionalmente, la empresa debe identificar y contratar a personas con el perfil adecuado para cubrir sus necesidades. Por otro lado, el impacto de esta variable se considera medio debido a los siguientes factores clave: [L]
[SEPP]

- Disponibilidad del talento: El aumento del desempleo aumenta la disponibilidad de candidatos en el mercado laboral para ASISTEMI S.A.S.
- Alineación de perfil: Identificar candidatos con el perfil adecuado para las necesidades específicas de ASISTEMI S.A.S.

Saturación del mercado en fabricaciones comerciales: Amenaza alta con impacto alto

La saturación del mercado representa una amenaza alta con un impacto alto para ASISTEMI S.A.S., lo anterior, porque en el sector metalmecánico hay varias empresas ofreciendo los mismos productos, organizaciones tales como: EMPAQUETADURAS Y EMPAQUES, UNIVERSAL DE CAUCHOS. Esto lleva a una reducción en los márgenes de venta y es más competitiva la demanda de un mismo producto.

Por otro lado, en este mercado saturado es difícil para ASISTEMI S.A.S. destacar y diferenciarse de la competencia, lo anterior porque la competencia tiene más capacidad en infraestructura para la producción de productos como el O 'ring, por lo cual, genera precios más bajos y se convierte en un mercado más competitivo para ASISTEMI S.A.S.

Oportunidades en el sistema educativo en formación técnica que ofrece el SENA: Oportunidad alta con un impacto alto

Para ASISTEMI S.A.S. las oportunidades en el sistema educativo que brinda el gobierno representan una oportunidad alta con un impacto alto, lo anterior, porque los proyectos educativos gubernamentales a menudo cuentan con financiamiento sustancial para las personas que deseen prepararse técnicamente en mantenimiento industrial y en manejo de máquinas y herramientas, programas que ofrece el SENA. Por otro lado, la formación profesional que ofrece el gobierno facilita el desarrollo para los empleados de ASISTEMI S.A.S., lo anterior, repercute favorablemente para la empresa porque puede contar con una mano de obra calificada.

7.2.1.4 Entorno tecnológico

Nuevas tecnologías en procesos de mecanizado: Oportunidad alta con

impacto alto

La adopción de nuevas tecnologías en los procesos de mecanizado es una oportunidad clave para mejorar la eficiencia y la calidad en ASISTEMI S.A.S., se considera alta debido a la capacidad de mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos, lo que aumenta la competitividad de la empresa en el mercado. El impacto de esta variable se considera alto debido a los siguientes factores clave:

- **Eficiencia operativa:** para ASISTEMI S.A.S. la implementación de tecnologías avanzadas acelera los procesos de mecanizado, optimizando en los tiempos de producción y los costos asociados.
- **Calidad del producto:** para ASISTEMI S.A.S. las nuevas tecnologías permiten una mayor precisión en el mecanizado, lo que se traduce en productos de mayor calidad y menor cantidad de piezas defectuosas.
- **Competitividad:** Mantenerse al día con las últimas tecnologías ayuda a ASISTEMI S.A.S. a mantenerse competitiva en un mercado en constante evolución.

Automatización en los procesos de producción: Oportunidad alta con impacto alto

La automatización de los procesos de producción es una variable de alto impacto en ASISTEMI S.A.S., ya que influye significativamente en la eficiencia operativa y la calidad de los productos. Esta variable es importante porque, la automatización de procesos ofrece numerosas ventajas competitivas en la industria manufacturera, incluida la reducción de costos, la mejora de la calidad y la capacidad de adaptación a cambios en la demanda del mercado. El impacto se considera alto debido a que la implementación efectiva de soluciones de automatización transforma radicalmente las operaciones de ASISTEMI S.A.S. y aumenta su competitividad en el mercado.

7.2.1.5 Entorno competitivo

Nuevas alianzas estratégicas: Oportunidad alta con impacto alto

Las nuevas alianzas estratégicas son un elemento crucial en el entorno competitivo de ASISTEMI S.A.S. Lo anterior, debido a que estas alianzas representan apoyo en procesos de producción para ASISTEMI S.A.S., tales como:

- **Rectificación de rodillos:** Esta actividad económica aun no la tiene establecida ASISTEMI S.A.S. en el proceso de producción, lo anterior debido a que actualmente no tiene el equipo para realizar esta intervención técnica, por lo cual la empresa se apoya en aliados que le

ayudan a solventar esta necesidad específica.

Nuevos competidores en la industria metalmecánica: Amenaza baja con impacto medio

Actualmente, para ASISTEMI S.A.S., la amenaza de nuevos competidores se evalúa como baja, lo anterior debido a que la empresa ya cuenta con una marca registrada y reconocida en la industria, porque a lo largo de los años de historia, ASISTEMI S.A.S., se ha comprometido a proveer a sus clientes productos de alta calidad, y entregar soporte técnico con amplio conocimiento en las diferentes aplicaciones del mantenimiento en la industria.

7.2.2 Análisis PCI

Acto seguido se planteó realizar un análisis situacional interno de la compañía mediante el uso de la herramienta PCI (Perfil de Capacidad Interna), esta metodología permitió identificar la fortalezas y debilidades y su impacto en la empresa.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el resumen consolidado de la matriz.

Tabla 3. Matriz PCI

CAPACIDADES		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad directiva	Desactualización de la misión de la empresa			X		X		
	Desactualización de la visión de la empresa			X		X		
	No declaración de los objetivos de la empresa			X		X		
	Conocimiento de procedimientos y procesos en la empresa	X					X	
	Toma de decisiones en la empresa	X				X		
	Motivación a los trabajadores en la empresa	X				X		
Capacidad tecnológica e infraestructura	Baja capacidad de innovación en materias primas para la empresa				X		X	
	Baja efectividad en los procesos y la entrega de los pedidos hacia el cliente			X		X		
	Facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas por la ubicación de ASISTEMI S.A.S.	X					X	
	Valor agregado en los productos como: alta calidad en las materias primas	X					X	
	Escaso control del estado de las herramientas por la manipulación inadecuada en ASISTEMI S.A.S.			X		X		
	Diseño con aplicación de Software como lo es inventor y mastercam	X					X	
Capacidad competitiva	Insatisfacción del cliente por demoras en los tiempos de entrega			X		X		
Capacidad del talento humano	Baja apropiación de las funciones y alcances de las actividades del personal de la empresa			X		X		
	Nivel de formación del personal de la empresa en básica secundaria			X			X	
	Amplia experiencia laboral por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	X				X		
	Estabilidad laboral por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	X				X		
	Bajo grado de ausentismo por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	X				X		
	Bajo grado de capacitación y seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo			X		X		
	Bajo grado de accidentalidad por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	X				X		
Capacidad financiera	Capital de trabajo disponible para la operación en ASISTEMI S.A.S.	X				X		
	Perdidas económicas por desperdicio de materiales y daño de herramientas en ASISTEMI S.A.S.				X		X	
	Capacidad de endeudamiento por parte de ASISTEMI S.A.S.		X				X	

Fuente: Diseño propio, 2024

7.2.2.1 Capacidad directiva

Desactualización de la misión de la empresa: Debilidad mayor con impacto alto

De acuerdo con los registros de la empresa, la última versión de la misión registra del año 1999, la cual declara que ASISTEMI S.A.S. “es una compañía comprometida en la búsqueda de nuevas alternativas en soluciones técnicas a cada una de las necesidades de la industria colombiana. Es por eso, que lo más importante para nosotros es conservar una relación duradera con nuestros clientes, mediante precios justos, entrega oportuna y un adecuado soporte técnico”. (ASISTEMI S.A.S., 2023). Lo anterior demuestra, que ASISTEMI S.A.S., no tiene un enfoque específico en el campo del mantenimiento industrial, lo anterior porque en su misión no declara la especialización en una fabricación o prestación de servicio.

Desactualización de la visión de la empresa: Debilidad mayor con impacto alto

De acuerdo con los registros de la empresa, la última versión de la visión registra del año 1999, la cual declara que ASISTEMI S.A.S. “es y será el proveedor con soporte técnico en la industria y el comercio, no solo en Bogotá, sino también a nivel nacional, expandiendo sus horizontes con el fin de conquistar nuevos mercados a nivel internacional”. (ASISTEMI S.A.S., 2023)
Lo mencionado anteriormente, define que la visión declarada por ASISTEMI S.A.S., no establece una meta a corto mediano y largo plazo, lo cual no representa un enfoque específico en un periodo de tiempo.

No declaración de los objetivos de la empresa: Debilidad mayor con impacto alto

Los objetivos para ASISTEMI S.A.S., no son declarados, por lo cual la empresa presenta una debilidad mayor con impacto alto por los siguientes factores:

- No tiene definida una meta en un corto mediano y largo plazo.
- No hay una medición del desempeño laboral, lo cual representa un vacío para establecer el rendimiento de sus áreas de producción definidas como: área de mecanizado, vulcanizado, poliuretano y proyectos.
- Competitividad: Establecer objetivos ayuda a la empresa a mantenerse competitiva en su industria. Permite adaptarse a los cambios del mercado, identificar oportunidades y superar a la competencia.

Conocimiento de procedimientos y procesos de la empresa: Fortaleza mayor con impacto medio

ASISTEMI S.A.S. cuenta con un personal que posee conocimiento de los procedimientos y procesos, esto tiene varios beneficios significativos:

- Continuidad operativa: El conocimiento profundo de los procedimientos y procesos dentro de ASISTEMI S.A.S. asegura una continuidad operativa más sólida. Los empleados capacitados que tiene la empresa representan un liderazgo significativo que mantiene la eficiencia y la productividad incluso en ausencia de otros miembros del equipo.
- Mejora de la calidad: en ASISTEMI S.A.S. los empleados comprenden los procedimientos y procesos por lo cual desarrollan sus tareas con mayor precisión y eficacia, lo que resulta en una mejor calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Transferencia de conocimiento: Los empleados más antiguos de ASISTEMI S.A.S. comprenden los procedimientos y procesos, también transfieren su conocimiento a otros miembros del equipo, lo que facilita la formación y el desarrollo de nuevas habilidades.
- Mayor eficiencia: La experiencia y el conocimiento de los empleados en ASISTEMI S.A.S. llevan a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y la gestión de recursos.

Toma de decisiones en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

La capacidad del gerente en ASISTEMI S.A.S. para tomar decisiones basadas en su experiencia son una fortaleza para la empresa por las siguientes razones:

- Experiencia: La experiencia del gerente es valiosa en la toma de decisiones, porque enfrenta situaciones que se presentan actualmente y por la experiencia que él tiene, puede resolver la mayoría de las situaciones que se presenten.
- Rapidez en la Toma de Decisiones: La capacidad del gerente para tomar decisiones rápidas es beneficiosa en situaciones de emergencia o cuando se necesita una respuesta inmediata.
- Confianza: La confianza que inspira el gerente de ASISTEMI S.A.S. con experiencia es motivadora para el equipo.
- Conocimiento del Negocio: El gerente con su experiencia tiene un conocimiento profundo del negocio y de la industria, lo que respalda la toma de decisiones bien fundamentadas.

Motivación a los trabajadores en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

ASISTEMI S.A.S. cuenta con una política de motivar a sus trabajadores a través de paseos a fin de año, bonificaciones extras y regalos para los hijos de los empleados. Estas prácticas tienen un impacto positivo en varios aspectos de la

organización como:

- **Retención de Talentos:** Ofrecer incentivos y recompensas atractivas a los empleados ayuda a retener al talento dentro de la empresa. Los empleados se sienten valorados y recompensados, también están más comprometidos y son menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones.
- **Motivación y Productividad:** Los paseos, bonificaciones extras y regalos aumentan la motivación de los empleados, lo que a su vez impulsa la productividad.
- **Mejora del Clima Laboral:** Estas prácticas contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y agradable. En ASISTEMI S.A.S. el clima laboral es favorable lo que promueve la satisfacción de los empleados, reduce el estrés y fomenta el trabajo en equipo.

7.2.2.2 Capacidad tecnológica e infraestructura

Baja capacidad de innovación en materias primas para la empresa: Debilidad menor con impacto medio

En ASISTEMI S.A.S. la falta de innovación en la creación de nuevas materias primas para la fabricación de productos específicos lo son las mordazas en poliuretano especial, representa una limitación que afecta la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y satisfacer las demandas cambiantes del mercado. La innovación en materiales lleva a una mayor eficiencia, reducción de costos y la capacidad de ofrecer productos más avanzados y sostenibles.

Baja efectividad en los procesos y la entrega de los pedidos hacia el cliente: Debilidad mayor con un impacto alto

ASISTEMI S.A.S. presenta demoras en los tiempos de entrega de pedidos y la efectividad en los procesos es un problema significativo, que tiene un impacto negativo en la satisfacción del cliente y en la eficiencia de la empresa.

Algunas de las consecuencias de estas demoras son:

- **Insatisfacción del cliente:** Las quejas y reclamos de los clientes debido a la demora en las entregas afectan significativamente la relación y la reputación de ASISTEMI S.A.S.
- **Pérdida de ventas:** La insatisfacción del cliente, ocasiona que busquen otros proveedores, lo que resulta en una pérdida de ventas y clientes para ASISTEMI S.A.S.
- **Impacto en el mantenimiento:** Actualmente las demoras que tiene ASISTEMI S.A.S. en la entrega de pedidos hacia sus clientes afecta la programación de mantenimiento de las diferentes empresas, lo que causa

problemas operativos o incluso daños en equipos por falta de los repuestos que provee ASISTEMI S.A.S.

Facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas por la ubicación de la empresa: Fortaleza mayor con impacto medio

ASISTEMI S.A.S. cuenta con una facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas, lo anterior, porque la empresa cuenta con una excelente ubicación, lo que facilita la llegada de las materias primas por parte de los proveedores de ASISTEMI S.A.S. y la logística en la entrega de pedidos por parte de la empresa.

Valor agregado en los productos como la alta calidad en las materias primas: Fortaleza mayor con impacto medio

ASISTEMI S.A.S. apuesta por la durabilidad de los productos a través de la adquisición de materias primas de excelente calidad para la fabricación de sus productos. Lo anterior, es una estrategia sólida que brinda beneficios a largo plazo para la empresa como la fidelización de los clientes.

Otro aspecto importante para ASISTEMI S.A.S. es la versatilidad en resolver emergencias que presenten los clientes, lo anterior es un aspecto que le ha servido a ASISTEMI S.A.S. para tener reconocimiento en la industria.

Escaso control del estado de las herramientas por la manipulación inadecuada: Debilidad mayor con impacto alto

La falta de un mantenimiento predictivo y preventivo para las herramientas en ASISTEMI S.A.S. es, sin duda, una debilidad significativa que tiene un impacto alto en la empresa. A continuación, se detallan algunas de las razones por las cuales esta debilidad es problemática:

- Costos elevados: La falta de mantenimiento predictivo y preventivo para ASISTEMI S.A.S., conlleva a un mayor desgaste y averías de las herramientas. Esto resulta en costos significativos de mantenimiento correctivo o, en última instancia, en la necesidad de adquirir nuevas máquinas, lo que representa un costo importante para la empresa.
- La incorrecta manipulación de las herramientas es sin duda alguna, una debilidad mayor debido a que en ASISTEMI S.A.S., no hay un seguimiento a la manipulación de la herramienta, por lo cual, en ocasiones hay herramientas que resultan averiadas por mala manipulación, esto representa costos significativos para la empresa en mantenimientos correctivos y en algunos casos en remplazo de herramientas por daño

definitivo.

- Paradas no planificadas: Las averías no planificadas de las herramientas en ASISTEMI S.A.S. causan interrupciones en la producción y retrasos en los plazos de entrega, lo que afecta la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.
- Impacto en la rentabilidad: Los costos adicionales asociados con la falta de mantenimiento de sus herramientas para ASISTEMI S.A.S. reducen la rentabilidad de la empresa.
- Seguridad en el trabajo: La falta de mantenimiento de herramientas también puede representar un riesgo para la seguridad en el trabajo, ya que las herramientas en mal estado pueden causar accidentes.

Diseño con aplicación de Software como lo es inventor y mastercam: Fortaleza mayor con impacto medio

El uso de software de diseño en ASISTEMI S.A.S. permite mantenerse actualizado con el diseño industrial, generar planos de ingeniería precisos, mejorar la comunicación con los operarios en planta, ser ágil en la adaptación de diseños, reducir costos, fomentar la innovación y mejorar la calidad de los productos fabricados. Esto es esencial para que ASISTEMI S.A.S. mantenga la competitividad. Lo anterior es importante para la empresa, porque en sus diseños hacen una antesala a la fabricación, para lo cual el cliente mediante los diseños propuestos puede ver la viabilidad del proyecto.

7.2.2.3 Capacidad competitiva

Insatisfacción del cliente por demoras en los tiempos de entrega: Debilidad mayor con impacto alto

ASISTEMI S.A.S. enfrenta una debilidad significativa con la satisfacción al cliente, lo anterior, porque hay una entrega no a tiempo de los pedidos. Por lo anterior, la relación con algunos de sus clientes se ve afectada porque este retraso incurre gravemente en las programaciones de mantenimiento de los ingenieros en planta. Como resultado, la empresa ha experimentado retrasos en los tiempos de entrega que alcanzan un 38,5% de sus pedidos. Esta situación no solo compromete la confianza de los clientes de ASISTEMI S.A.S., sino que también repercute negativamente en su reputación. Por lo anterior es crucial que la empresa implemente estrategias efectivas para mejorar su logística y asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega, lo que podría restaurar la satisfacción del cliente y, por ende, su posición competitiva en el mercado.

7.2.2.4 Capacidad del talento humano

Baja apropiación de las funciones y alcances de las actividades del personal de la empresa: Debilidad mayor con impacto alto

ASISTEMI S.A.S. cuenta con una debilidad mayor con impacto alto en el desarrollo del manual de funciones, lo anterior porque, en los perfiles de cada empleado está definido el alcance de las funciones a realizar, pero en ocasiones, hacen diferentes actividades adicionales a las funciones previamente definidas. Por otro lado, la empresa hace capacitaciones, para ayudar a mejorar las habilidades de los empleados y permitirles cumplir de manera efectiva con sus funciones.

Adicionalmente, la falta de personal con títulos profesionales y una formación más empírica que técnica representa una debilidad para ASISTEMI S.A.S. en diversos aspectos tales como:

- Falta de conocimientos especializados: La formación empírica en ASISTEMI S.A.S., aunque valiosa en la práctica, no proporciona el mismo nivel de conocimientos especializados y teóricos obtenidos con la educación formal. Esto limita la capacidad de la empresa para abordar desafíos técnicos y complejos.
- Limitación en la innovación: La falta de una base académica sólida limita la capacidad de ASISTEMI S.A.S. para innovar y adoptar nuevas tecnologías y enfoques en su industria.
- Riesgo de errores: en ASISTEMI S.A.S. la falta de conocimientos teóricos y técnicos por parte de algunos operarios aumenta el riesgo de cometer errores en la producción.

Nivel de formación del personal de la empresa en básica secundaria: Debilidad mayor con un impacto medio

Actualmente, ASISTEMI S.A.S. está abierta a brindar apoyo económico y en tiempos para generar oportunidades en la formación académica de los empleados. Por lo anterior, la mayoría del personal no han optado por tomar esta oportunidad que brinda la empresa, actualmente hay varias personas de la organización que tienen como formación básica académica el bachillerato.

Para abordar esta debilidad mayor ASISTEMI S.A.S. actualmente realiza las siguientes capacitaciones hacia sus empleados:

- Capacitación en manejo de Mastercam: Actualmente ASISTEMI S.A.S. actualmente tiene inscritas a 2 personas del área de mecanizado en el programa de fresado integral programación y operación centro de mecanizado con Mastercam, lo anterior para fortalecer los conocimientos y estar aptos para la operación del centro de mecanizado con el que actualmente cuenta ASISTEMI S.A.S.
- Capacitación en manejo de AUTODESK INVENTOR: la empresa cuenta

con los servicios de un profesional en diseño, capacitando al departamento de ingeniería en el manejo de inventor, lo anterior para fortalecer los diseños que realiza ASISTEMI S.A.S. hacia sus clientes.

Amplia experiencia laboral por parte del personal en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

La experiencia adquirida por el personal operativo de ASISTEMI S.A.S. en el área de mecanizado, vulcanizado, poliuretano y proyectos es una valiosa fortaleza para la empresa, lo anterior debido a los siguientes factores:

- **Conocimiento práctico:** La experiencia práctica que posee el personal operativo de ASISTEMI S.A.S. es valiosa, lo anterior, porque les permite ser versátiles en el manejo de moldes y resolver problemas de manera efectiva, debido a que el personal de la empresa cuenta con amplio recorrido en aplicaciones y producción.
- **Eficiencia en la producción:** La experiencia en ASISTEMI S.A.S. lleva a una mayor eficiencia en la producción, ya que los empleados saben cómo realizar tareas específicas de manera más rápida y precisa, siendo este un factor fundamental para garantizar la calidad del producto final y mantenerse en los estándares de calidad.
- **Formación en el trabajo:** La experiencia de los líderes de las áreas de ASISTEMI S.A.S. como lo es mecanizado, vulcanizado, poliuretano y proyectos, representa un conocimiento importante para impulsar los nuevos talentos que se forman en la empresa.

Estabilidad laboral por parte del personal en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

La estabilidad laboral en ASISTEMI S.A.S. es una fortaleza importante con un alto impacto. Lo anterior, porque hay una baja rotación de empleados que se representa en la retención del talento, como motivaciones como:

- Bonificaciones extra por objetivos de trabajo.
- Subsidios para el personal que este estudiando.
- Pago cumplido de todo lo pactado en el contrato de trabajo.
- Inclusión de las familias en eventos de la empresa.

Lo anteriormente mencionado, es una estrategia sólida para conservar todo el personal humano que conforma a ASISTEMI S.A.S., teniendo como base fundamental la gratitud por el esfuerzo de cada empleado que conforma la empresa.

Bajo grado de ausentismo por parte del personal en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

En ASISTEMI S.A.S. el nivel de ausentismo es bajo, lo anterior representa una

fortaleza para la empresa porque cuenta con un personal en condiciones de salud optimas y con un promedio de edad de 30 años.

ASISTEMI S.A.S. también promueve la responsabilidad desde su jefatura, como pilar fundamental para garantizar el éxito de la compañía y así poder ser competitiva en un mercado cambiante, ante los constantes inconvenientes que se tienen hoy en día por la mano de obra en las diferentes empresas.

Bajo grado de capacitación y seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: Debilidad mayor con impacto alto

Actualmente en ASISTEMI S.A.S., no se realizan jornadas de capacitación ni seguimiento en el sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo, lo anterior se representa en inconvenientes tales como:

- Incidentes en planta de producción, por el desconocimiento de la norma. A pesar de que la empresa actualmente cuenta con una persona SISO, la cual es la responsable de estar al tanto del movimiento de cargas en la empresa, han tenido incidentes en la planta de producción como los siguientes: caída libre de elementos en el cuarto nivel, como lo fue el equipo de soldadura ESAB con un peso de 15kg, lo anterior corresponde a que por un descuido en la sujeción por la correa del equipo se fracturo en el ascenso al 4 nivel de la empresa y posteriormente cayo. El impacto por poco lo recibe un operario que se encontraba operando una máquina de mecanizado.
- No uso de los elementos de protección personal, en ASISTEMI S.A.S. se considera para el trabajo gafas, protector auditivo, y en algunas actividades mascara facial con filtros de aire.
- No hay sensibilización de la importancia del uso de los EPP (elementos de protección personal).

Bajo grado de accidentalidad por parte del personal en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

En ASISTEMI S.A.S. la nula accidentalidad representa una fortaleza importante que beneficia a la organización en términos de bienestar de los empleados, continuidad operativa. Por otro lado, cabe recalcar que la empresa cuenta con 4 niveles de operación, para lo cual tiene un espacio en vacío para el izaje de cargas, para esta operación la empresa cuenta con un polipasto ubicado en una IP 200, en la cual se soporta todo el peso para el ascenso y descenso de la carga.

7.2.2.5 Capacidad financiera

Capital de trabajo disponible para la operación en la empresa: Fortaleza mayor con impacto alto

La disponibilidad de recursos financieros en ASISTEMI S.A.S. es, sin duda, una fortaleza mayor con un impacto alto en la empresa, algunas razones son:

- Capacidad de inversión: Con recursos financieros sólidos, ASISTEMI S.A.S. tiene la capacidad de invertir en mejoras, expansión, adquisición de tecnología y maquinaria avanzada, aspectos clave que impulsan el crecimiento y la competitividad.
- Flexibilidad financiera: para ASISTEMI S.A.S. disponer de recursos financieros proporciona flexibilidad para enfrentar desafíos inesperados, como lo son mantenimientos correctivos, inversión en proyectos de mejoramiento de espacios, también aprovechar oportunidades de mercado y adaptarse en ocasiones a condiciones económicas cambiantes como lo son los cambios de precios en las materias primas importadas.
- Innovación: Los recursos financieros para ASISTEMI S.A.S. respaldan la innovación en productos, procesos y servicios, lo anterior con procesos que actualmente optimizan los tiempos de producción como en el área de mecanizado, con el torno CNC y el centro de mecanizado con cuarto de eje. Lo mencionado anteriormente, mantiene a ASISTEMI S.A.S. a la vanguardia en la industria.
- Cumplimiento de obligaciones: La disponibilidad de fondos para ASISTEMI S.A.S. asegura pueda cumplir con sus obligaciones financieras, como pago a proveedores, empleados, servicios públicos, impuestos y deudas bancarias.

Pérdidas económicas por desperdicio de materiales y daño de herramientas en la empresa: Debilidad menor con un impacto medio

ASISTEMI S.A.S. experimenta pérdidas de materias primas en la producción y el maltrato de herramientas, a pesar de que al final del ejercicio la empresa reporta ganancias, es evidente que podría mejorar su rentabilidad si aborda estos problemas. Aquí hay algunas consideraciones clave:

- Pérdida de materias primas: En ASISTEMI S.A.S. la pérdida de materias primas en la producción se debe a que en ocasiones los procesos de producción son alterados por el operario, por las siguientes razones: error en la preparación de la mezcla, temperatura del molde por debajo de los 100 grados centígrados, error en el proceso de extracción del vacío. Lo anterior, conlleva a pérdida de la producción, tiempos de fabricación y retardos en los tiempos de entrega.
- Maltrato de herramientas: En ASISTEMI S.A.S. el maltrato de las herramientas es un factor recurrente, lo anterior, por prácticas como la

operación inadecuada, golpes por falta de cuidado, exceso de fuerza en el uso. Lo mencionado, ocasiona para la compañía sobrecostos en correctivos, y también en la adquisición de nuevas herramientas.

Capacidad de endeudamiento por parte de la empresa: Fortaleza menor con un impacto medio

Actualmente ASISTEMI S.A.S., tiene calificación AAA en el banco de Bogotá, lo anterior debido a que la empresa en los últimos 20 años ha respondido cumplidamente con las obligaciones adquiridas en préstamos, por lo cual, ASISTEMI S.A.S., cuenta con un aliado estratégico en posibles inversiones a realizar. Para ASISTEMI S.A.S. es una fortaleza por las siguientes variables:

- **Financiación de crecimiento:** ASISTEMI S.A.S. utiliza la deuda para financiar proyectos de expansión, adquisiciones, desarrollo de nuevos productos y también inversión en tecnología, lo que contribuye al crecimiento y la competitividad.
- **Flexibilidad financiera:** ASISTEMI S.A.S. actualmente cuenta con alianzas en el banco de Bogotá y Bancolombia, por lo cual, Tiene acceso a ambas fuentes de financiamiento.
- **Mejora de la calificación crediticia:** La sólida capacidad de endeudamiento de ASISTEMI S.A.S. conduce a una mejor calificación crediticia, lo que reduce el costo de la deuda y facilita la obtención de financiamiento en condiciones favorables.

7.2.3 Análisis DOFA

Una vez construido y evaluados los diagnósticos situacionales del entorno externo e interno, se procedió a elaborar la matriz DOFA, a continuación, en la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos, en los que se concluyen cuáles son las variables más representativas para trabajar de acuerdo con el impacto que genera en cada aspecto (Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidad).

Tabla 4. DOFA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Aumento del PIB favorece los productos de ASISTEMI S.A.S.	A1	Financiación con créditos bancarios con tasas de interés del 14 y 19% efectivo anual
O2	Disminución de la inflación favorece la estabilidad de los precios de las materias primas	A2	Variabilidad en el costo de la materia prima importada
O3	Incremento de la participación en licitaciones con el distrito	A3	Inversión extranjera en la industria colombiana con caída del 15,5% respecto al 2023
O4	Incremento del índice de desempleo para atraer nuevos talentos	A4	Inventarios y pedidos sin salida por cambio de maquinaria por parte del cliente
O5	Oportunidades en el sistema educativo en programas de formación técnica que ofrece el SENA para formar técnicamente al personal de la empresa	A5	Devaluación del peso colombiano para la compra de materias primas, máquinas y herramientas
O6	Nuevas tecnologías en procesos de mecanizado como lo es el torno CNC, y el centro de mecanizado	A6	Baja inversión en construcción por la dinámica del país
O7	Automatización en los procesos de producción	A7	Impacto en los costos de producción por la reducción del horario laboral establecido por el gobierno
O8	Nuevas alianzas estratégicas	A8	Saturación del mercado en fabricaciones comerciales
		A9	Nuevos competidores en la industria metalmeccánica
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Conocimiento de procedimientos y procesos en ASISTEMI S.A.S.	D1	Desactualización misión de ASISTEMI S.A.S.
F2	Toma de decisiones en ASISTEMI S.A.S.	D2	Desactualización visión de ASISTEMI S.A.S.
F3	Motivación a los trabajadores en ASISTEMI S.A.S.	D3	No declaración de los objetivos en ASISTEMI S.A.S.
F4	Valor agregado en los productos como: alta calidad en las materias primas.	D4	Baja capacidad de innovación en materias primas para ASISTEMI S.A.S.
F5	Diseño con aplicación de Software como lo es inventor y mastercam	D5	Baja efectividad en los procesos y la entrega de los pedidos hacia el cliente
F6	Amplia experiencia laboral por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	D6	Escaso control del estado de las herramientas por la manipulación inadecuada en ASISTEMI S.A.S.
F7	Estabilidad laboral por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	D7	Insatisfacción del cliente por demoras en los tiempos de entrega
F8	Bajo grado de ausentismo por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	D8	Baja apropiación de las funciones y alcances de las actividades del personal de la empresa
F9	Bajo grado de accidentalidad por parte del personal en ASISTEMI S.A.S.	D9	Nivel de formación del personal de la empresa en básica secundaria
F10	Capital de trabajo disponible para la operación en ASISTEMI S.A.S.	D10	Bajo grado de capacitación y seguimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
F11	Capacidad de endeudamiento por parte de ASISTEMI S.A.S.	D11	Perdidas económicas por desperdicio de materiales y daño de herramientas en ASISTEMI S.A.S.
F12	Facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas por la ubicación de ASISTEMI S.A.S.		

Fuente: Diseño propio, 2024

7.2.4 Matriz de impactos DOFA-ponderado

Una vez construido y evaluados los diagnósticos situacionales del entorno externo e interno, se procedió a elaborar la matriz de impactos DOFA-PONDERADO, a continuación, en la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos, en los que se concluyen cuáles son las variables más representativas para trabajar de acuerdo con el impacto que genera en cada aspecto (Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidad).

Tabla 5. Matriz de impactos DOFA-ponderado

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas por la ubicación de la empresa	X			Disminución de la inflación(estabilidad en los precios de materias primas)	X		
Capital de trabajo disponible para la operación en la empresa	X			Nuevas alianzas estratégicas con proveedores	X		
Motivación a los trabajadores y estabilidad laboral (retención del talento)	X			Nuevas tecnologías en procesos de mecanizado como lo es el torno CNC, y el centro de mecanizado	X		
Conocimiento de procedimientos y procesos en la empresa		X		Incremento de la participación en licitaciones con el distrito		X	
Valor agregado en los productos (alta calidad de las materias primas)		X		Incremento del índice de desempleo para atraer nuevos talentos			X
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Desactualización direccionamiento estratégico (misión,visión,objetivos)	X			Financiación con créditos bancarios (tasas de interes del 14 y 19% efectivo anual)	X		
Baja efectividad en los procesos y la entrega de los pedidos hacia el cliente	X			Variabilidad en el costo de la materia prima importada (aumento de un 30% del costo inicial)	X		
Escaso control del estado de las herramientas por la manipulación inadecuada en la empresa.	X			Inversión extranjera en la industria colombiana con caída del 15,5% respecto al 2023	X		
Nivel de formación del personal de la empresa en básica secundaria		X		Inventarios y pedidos sin salida por cambio de maquinaria por parte del cliente	X		
Baja capacidad de innovación en materias primas para la empresa			X	Impacto en los costos de producción por reducción del horario laboral		X	

Fuente: Diseño propio, 2024

Paso seguido, se procedió a realizar el cruce de variables (FO, FA, DO, DA) que se presenta en la tabla 4, con el fin de definir las estrategias.

Tabla 6. Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Nuevas tecnologías en procesos de mecanizado como lo es el torno CNC, y el centro de mecanizado 2. Nuevas alianzas estratégicas con proveedores 3. Disminución de la inflación (estabilidad en los precios de materias primas). 4. Incremento de la participación en licitaciones con el distrito	1. Financiación con créditos bancarios (tasas de interés del 14 y 19% efectivo anual). 2. Variabilidad en el costo de la materia prima importada (aumento de un 30% del costo inicial). 3. Inventarios y pedidos sin salida por cambio de maquinaria por parte del cliente. 4. Inversión extranjera en la industria colombiana con caída del 15,5% respecto al 2023.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Facilidad en la logística de envíos y llegada de materias primas por la ubicación de la empresa 2. Conocimiento de procedimientos y procesos en la empresa 3. Valor agregado en los productos (alta calidad en las materias primas). 4. Capital de trabajo disponible para la operación en la empresa 5. Motivación a los trabajadores y estabilidad laboral (retención del talento).	FO1. Desarrollo de nuevos productos de acuerdo con los requerimientos del cliente. FO2. Promover las nuevas tecnologías en procesos de mecanizado, para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos. FO3. Buscar alianzas estratégicas con inversores extranjeros, para financiar el crecimiento y la expansión de la empresa. FO4. Promover el apoyo en nuevas alianzas estratégicas para agilizar los retrasos en producción, a través del capital de trabajo disponible.	FA1. Generar estrategias de mercado para impulsar la competencia de la empresa. FA2. Implementar un programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia de los trabajadores. FA3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales y diversificar las fuentes de materia prima. FA4. Promover la compra de productos en la empresa, reduciendo los costos por unidad (a mayor pedido reducción del costo por unidad).
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Desactualización direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos). 2. Control estado de las herramientas (manipulación inadecuada). 3. Efectividad en los procesos y la entrega de los pedidos hacia el cliente. 4. Nivel académico (en su mayoría básica secundaria).	DO1. Diseño e implementación de la filosofía Lean Six Sigma (manufactura esbelta, cadenas de valor, justo a tiempo, 5's, kaizen, kaban, SMED, TPM, poka yoke). DO2. Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías en la eficiencia y calidad de los productos, y realizar ajustes si es necesario. DO3. Diseño y actualización del direccionamiento estratégico de ASISTEMI S.A.S. con los stakeholders. DO4. Promover capacitaciones en las nuevas tendencias de mecanizado.	DA1. Diversificar las fuentes de materia prima y buscar mercados internacionales para mitigar el impacto de la devaluación. DA2. Implementar estrategias para fortalecer la gestión del talento humano (reclutamiento, retención, desarrollo del personal y SST). DA3. Definir una política de inventarios en la que se determine un mínimo de stock de inventarios de productos terminados, para eliminar los retrasos en las entregas a los clientes.

Fuente: Diseño propio, 2024

7.3 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONALES

Una vez identificadas las estrategias potenciales que apoyan el fortalecimiento del direccionamiento estratégico y la competitividad en la empresa se aplicó el método Delphi para priorizar las estrategias a proponer para la empresa.

7.3.1 Método Delphi

El Método Delphi es una técnica de investigación utilizada para obtener consenso sobre un tema específico a través de la consulta iterativa de un grupo de expertos. Consiste en una serie de rondas de cuestionarios enviados a un panel de expertos, donde se les solicita que respondan a preguntas abiertas. Tras cada ronda, se proporciona un resumen de las respuestas anteriores, permitiendo a los participantes revisar y ajustar sus opiniones en función de las respuestas de los demás. Este proceso se repite hasta que se alcanza un consenso o se identifican las opiniones predominantes.

Para priorización de las estrategias a implementar en la empresa se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Plazo de ejecución (inmediatamente= (5), corto plazo=(4), mediano plazo= (3), Largo plazo= (2), Indiferente=(1)
- Impacto en la competitividad (Impacto muy alto =(5), impacto alto(4), Impacto medio=(3), Impacto bajo=(2), Impacto muy bajo=(1)
- Impacto en la eficiencia operativa (Impacto muy alto =(5), impacto =alto(4), Impacto medio=(3), Impacto bajo=(2), Impacto muy bajo=(1)
- Inversión requerida (muy alta=(5), alta=(4), media=(3), menor=(2), nula=(1)
- Impacto en la satisfacción del cliente (Impacto muy alto = (5), impacto alto(4), Impacto medio=(3), Impacto bajo=(2), Impacto muy bajo=(1)

La calificación de cada uno de los criterios fue realizada por el gerente general y el líder del talento humano, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 7. Método Delphi

Estrategia	Plazo de ejecución	Impacto en la competitividad	Impacto en la eficiencia operativa	Inversión requerida	Impacto en la satisfacción del cliente	Total	Proyectos
1 - FO1. Desarrollo de nuevos productos de acuerdo con los requerimientos del cliente.	4	5	2	5	5	21	
2 - FO2. promover las nuevas tecnologías en procesos de mecanizado, para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos.	4	5	5	5	5	24	Modernización tecnológica.
3 - FO3. Buscar alianzas estratégicas con inversores extranjeros, para financiar el crecimiento y la expansión de la empresa.	2	5	3	5	4	19	
4 - FO4. Promover el apoyo en nuevas alianzas estratégicas para agilizar los retrasos en producción, a través del capital de trabajo disponible.	4	4	4	4	5	21	

<p>5 - FA1. Generar estrategias de mercado para impulsar la competencia de la empresa.</p>	3	4	5	4	4	20	
<p>6 - FA2. Implementar un programa de evaluación del desempeño para estimular la permanencia de los trabajadores.</p>	3	4	5	2	4	18	
<p>7 - FA3. Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales y diversificar las fuentes de materia prima.</p>	3	4	4	4	5	20	
<p>8 - FA4. Promover la compra de productos en la empresa, reduciendo los costos por unidad (a mayor pedido reducción del costo por unidad).</p>	3	3	3	5	5	19	
<p>9 - DO1. Diseño e implementación de la filosofía Lean Six Sigma (manufactura esbelta, cadenas de valor, justo a tiempo, 5's, kaizen, kaban, SMED, TPM, poka yoke).</p>	3	5	5	5	5	23	Implementación de la filosofía Lean Manufacturing.
<p>10 - DO2. Evaluar el impacto de las nuevas tecnologías en la eficiencia y calidad de los productos, y realizar ajustes si es necesario.</p>	3	3	3	4	4	17	

11 - DO3. Diseño y actualización del direccionamiento estratégico de ASISTEMI S.A.S. con los stakeholders.	5	5	4	4	4	22	Actualización direccionamiento estratégico.
12 - DO4. Promover capacitaciones en las nuevas tendencias de mecanizado.	4	5	4	3	4	20	
13 - DA1. Diversificar las fuentes de materia prima y buscar mercados internacionales para mitigar el impacto de la devaluación.	3	5	2	5	5	20	
14 - DA2. Implementar estrategias para fortalecer la gestión del talento humano (reclutamiento, retención, desarrollo del personal y SST).	4	5	5	4	5	23	Fortalecimiento de la gestión del talento humano
15 - DA3. Definir una política de inventarios en la que se determine un mínimo de stock de inventarios de productos terminados, para eliminar los retrasos en las entregas a los clientes.	3	3	3	4	5	18	

Fuente: Diseño propio, 2024

De acuerdo con los resultados del método Delphi se priorizaron 4 estrategias que se articularon en 4 proyectos:

- Proyecto 1: Actualización direccionamiento estratégico.
- Proyecto 2: Implementación de la filosofía Lean Manufacturing.
- Proyecto 3: Modernización tecnológica.
- Proyecto 4: Fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Paso seguido se planteó realizar el método 5W2H, para cada proyecto.

7.3.2 Método 5W2H

El Método 5W2H es una técnica de planificación que se utiliza para clarificar los aspectos fundamentales de un proyecto o tarea, facilitando su comprensión y ejecución. El método se basa en responder a las siguientes preguntas:

- What (Qué): ¿Qué se va a hacer?
- Why (Por qué): ¿Por qué es necesario hacerlo?
- When (Cuándo): ¿Cuándo se va a llevar a cabo?
- Where (Dónde): ¿Dónde se realizará?
- Who (Quién): ¿Quién lo llevará a cabo?
- How (Cómo): ¿Cómo se llevará a cabo?
- How Much (Cuánto): ¿Cuánto costará?

De acuerdo con lo anterior se planteó el método 5W2H para cada proyecto.

7.3.2.1 Actualización direccionamiento estratégico

What (Qué): Definir la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

Why (Por qué): Para alinear a toda la empresa hacia una misma dirección y asegurar su crecimiento a largo plazo.

Who (Quién): Líder del talento humano, consultor externo, el equipo directivo y participación de colaboradores clave.

When (Cuándo): Proceso de 6 meses de enero a junio del 2024.

Where (Dónde): Talleres y reuniones en las instalaciones de la empresa.

How (Cómo): 2 talleres, reunión con el equipo directivo y el consultor externo.

How much (Cuánto): Inversión en tiempo del líder del talento humano, consultor externo y el equipo directivo, tendrá un costo de 12'281.000.

7.3.2.2 Implementación de la filosofía Lean Manufacturing

What (Qué): Implementar filosofía Lean en los procesos de producción.

Why (Por qué): para reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y calidad de los productos, también optimizar recursos de materias primas.

Who (Quién): Gerente general, jefe de producción, ingeniero de producción, asistente de producción, líder de vulcanizado y operarios.

When (Cuándo): Proyecto de 24 meses, a partir de la adquisición del predio en alquiler.

Where (Dónde): Planta de producción, y la organización en el nuevo predio.

How (Cómo): Capacitación, implementación de 5S, Kaizen, Kanban, TPM.

How much (Cuánto): Inversión en capacitación, consultoría, adquisición de nuevo espacio tendrá un costo total de 52'833.681.

7.3.2.3 Modernización tecnológica

What (Qué): Realizar un estudio de vigilancia tecnológica del sector metalmeccánico y un plan de sustitución tecnológica con análisis de costos.

Why (Por qué): Mejorar la productividad, seguridad y competitividad de la organización.

Who (Quién): Gerente general, asistente de gerencia y Consultor externo.

When (Cuándo): Proyecto de 4 meses con fases de diagnóstico, implementación y estabilización.

Where (Dónde): Oficinas centrales y sucursales de empresas como IMOCOM.

How (Cómo): Análisis de brechas, selección de soluciones, migración de datos, capacitación.

How much (Cuánto): Inversión en hardware, software, consultoría, capacitación tendrá un costo total de 15'424.000.

7.3.2.4 Fortalecimiento de la gestión del talento humano.

What (Qué): Actualizar la estructura organizacional de la empresa, definir un manual de funciones por competencias, alinear la normatividad y cumplimiento de la estructura salarial y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Why (Por qué): Debilidad en la gestión del talento humano.

Who (Quién): Líder del talento humano y asistente del talento humano.

When (Cuándo): 17 meses a partir de enero del 2025.

Where (Dónde): Talleres y reuniones en las instalaciones de la empresa.

How (Cómo): Análisis de brechas de talento, planes de sucesión, programas de desarrollo.

How much (Cuánto): Inversión en capacitación, beneficios, programas de reconocimiento tendrá un costo total de 8'514.636.

7.3.3 Matriz de correlación objetivos

La matriz de correlación de objetivos es una herramienta útil para analizar las relaciones entre los diferentes objetivos de una organización o proyecto.

Tabla 8. Matriz de correlación objetivos

Proyectos estratégicos	Objetivos	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	OBJETIVO 4
Actualización direccionamiento estratégico		Diseñar el mapa de procesos.	Definir procesos y procedimientos.	Establecer metas e indicadores de evaluación.	
Implementación de la filosofía Lean Manufacturing		Diseño y puesta en marcha de la filosofía justo a tiempo en el proceso de producción.	Proponer la implementación de las 5s.	Proponer el plan de mantenimiento total productivo (TPM).	Proyectar un diseño de planta y organización del proceso considerando la adquisición (alquiler) de un nuevo predio para la operación de la empresa
Modernización tecnológica		Realizar un estudio de vigilancia tecnológica del sector metalmeccánico.	Plan de sustitución tecnológica con análisis de costos.		
Fortalecimiento de la gestión del talento humano		Actualizar la estructura organizacional de la empresa.	Definir un manual de funciones por competencias.	Alinear la normatividad y cumplimiento de la estructura salarial y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	

Fuente: Diseño propio, 2024

7.4 FACTIBILIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA DEL PAN DE ACCIÓN

Determinar la factibilidad técnica y financiera del plan de acción del direccionamiento estratégico propuesto para la empresa ASISTEMI S.A.S.

7.4.1 Formulación del plan de acción estratégico

Definición de los proyectos estratégicos.

- Proyecto 1: Actualización direccionamiento estratégico.
- Proyecto 2: Implementación de la filosofía Lean Manufacturing.
- Proyecto 3: Modernización tecnológica.
- Proyecto 4: Fortalecimiento de la gestión del talento humano.

Inicialmente, se procedió a realizar una matriz de análisis de recursos por proyecto presentado, en los cuales se determinaron los objetivos, tiempos, área responsable, metas y costos. Definiendo los respectivos costos de operación, determinados, en costo de mano de obra y gastos administrativos.

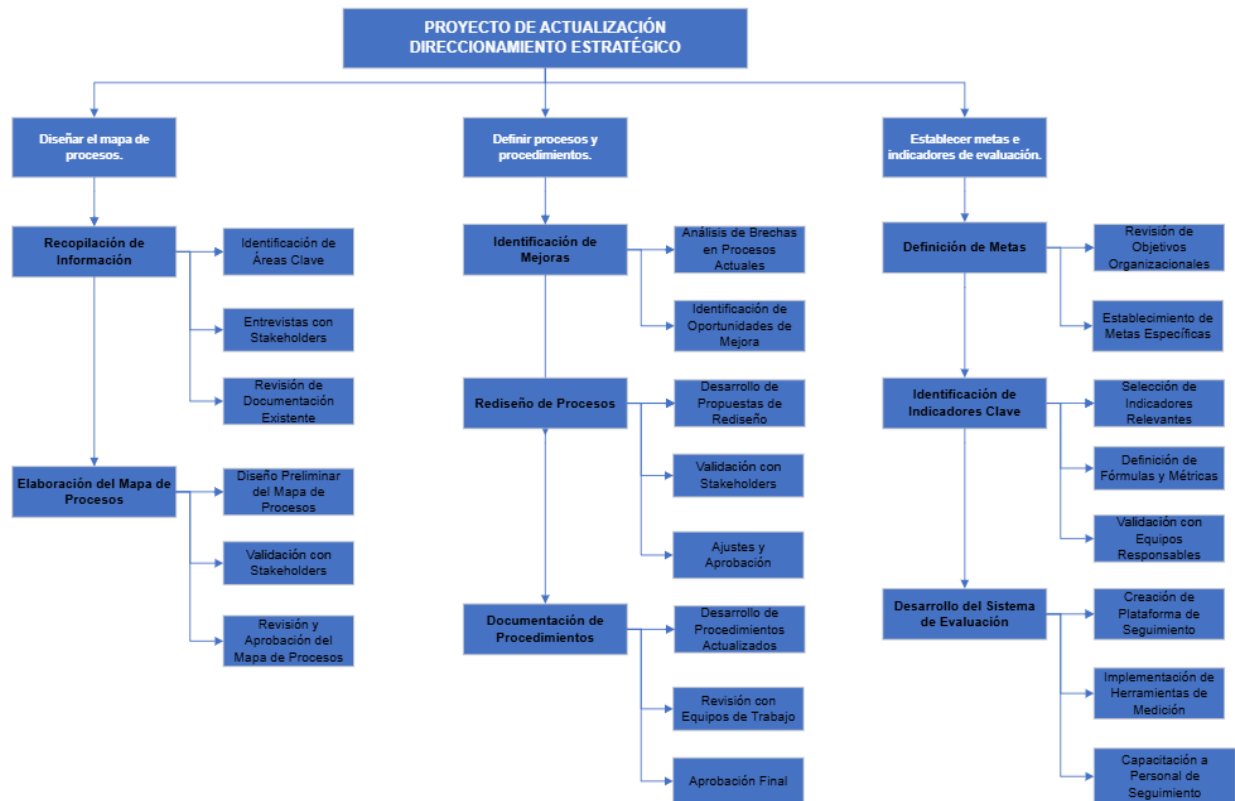
Tabla 9. Matriz de análisis de recursos proyecto de actualización direccionamiento estratégico

PROYECTO DE ACTUALIZACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					TOTAL COSTOS DEL PROYECTO
OBJETIVOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	COSTOS	
Diseñar el mapa de procesos.	2 meses	Asistente de producción y consultor externo.	Establecer mapa de procesos.	\$3'224.000	\$ 12'281.000
Definir procesos y procedimientos.	2 meses	Líder del talento humano y asistente del talento humano.	Establecer procesos y procedimientos.	\$2'944.000	
Establecer metas e indicadores de evaluación.	2 meses	Líder del talento humano, asistente del talento humano y consultor externo.	Evaluar desempeño mediante indicadores.	\$6'113.000	

Fuente: Diseño propio, 2024

Paso seguido, se procedió a realizar un EDT (Una estructura de desglose del trabajo), para cada proyecto, para identificar fases, sub-fases, con sus respectivas tareas.

Figura 6. EDT Proyecto de actualización direccionamiento estratégico.



Fuente: Diseño propio, 2024

Paso seguido se procede con el cálculo del VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y el PRI (periodo de retorno de la inversión):

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- CF_t = Flujo de caja en el año t
- r =Tasa de descuento
- n =número total de años

se consideró una tasa de descuento de 10% ($r=0.10$):

$$VAN = -12,281,000 + \frac{0}{1.10^1} + \frac{0}{1.10^2} + \frac{0}{1.10^3} + \frac{0}{1.10^4} + \frac{0}{1.10^5} + \frac{0}{1.10^6}$$

El VAN sería:

$$VAN = -12'281.000$$

La TIR, dado a que no hay ingresos durante el periodo considerado, la TIR será negativa o indefinida porque no hay flujos positivos que compensen la inversión inicial. Para calcular la TIR en un escenario típico donde hay flujos positivos, se utiliza la siguiente fórmula:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t}$$

TIR: No se puede calcular debido a la falta de flujos de caja positivos.

La fórmula para calcular el PRI es:

$$PRI = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo de Efectivo Anual}}$$

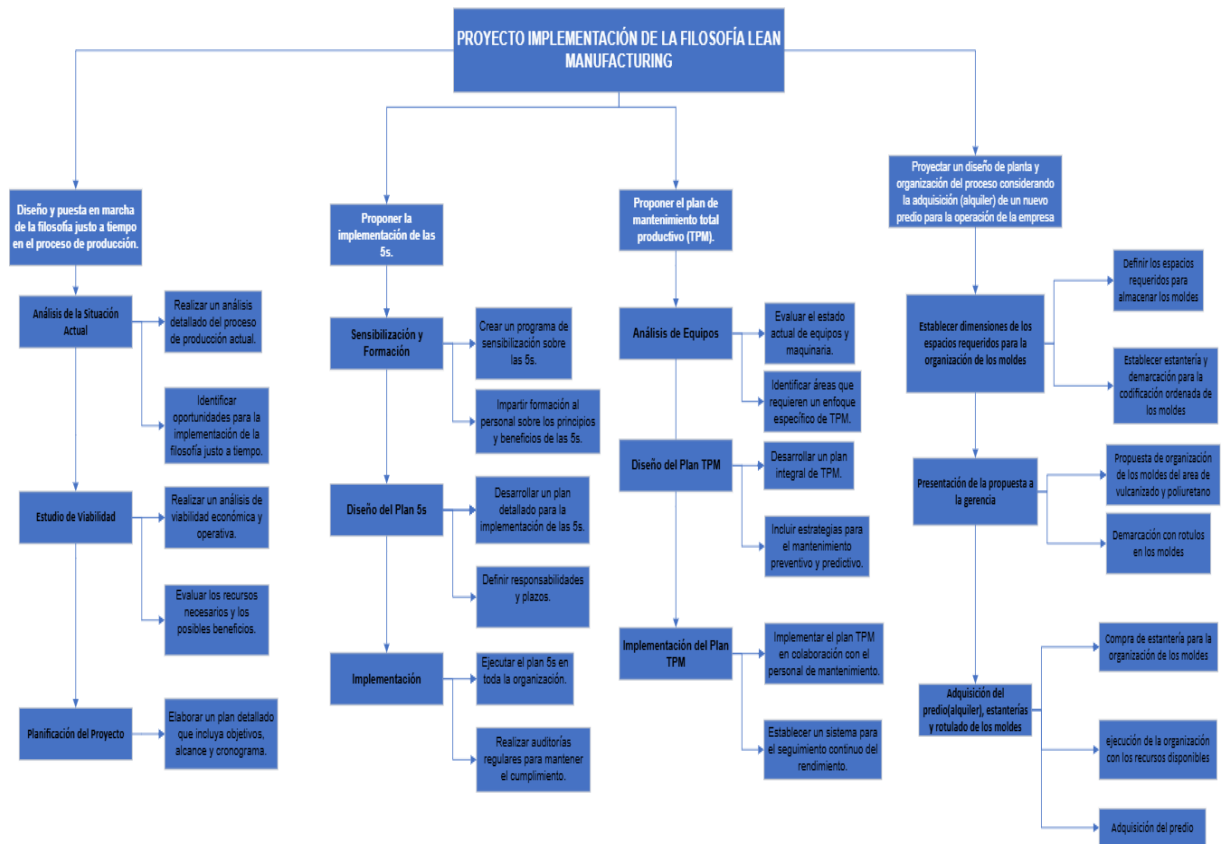
Dado que el flujo de efectivo anual es 0, no se puede aplicar esta fórmula. Sin ingresos, el proyecto no recuperará la inversión en ningún periodo.

Tabla 10. Matriz de análisis proyecto implementación de la filosofía Lean Manufacturing

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA LEAN MANUFACTURING					TOTAL COSTOS DEL PROYECTO
OBJETIVOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	COSTOS	
Diseño y puesta en marcha de la filosofía justo a tiempo en el proceso de producción.	12 meses	Jefe de producción y asistente de producción	Aumentar la producción en un 5%.	\$2'820.572	\$ 52'833.681
Proponer la implementación de las 5s.	18 meses	Ingeniero de producción y asistente de producción	Implementar una organización de materias primas y producto terminado.	\$2'961.613	
Proponer el plan de mantenimiento total productivo (TPM).	13 meses	Ingeniero de producción y asistente de producción	Evaluar desempeño de las máquinas cuando se implemente el TPM.	\$2'397.496	
Proyectar un diseño de planta y organización del proceso considerando la adquisición (alquiler) de un nuevo predio para la operación de la empresa	24 meses	Gerente general, jefe de producción, ingeniero de producción, asistente de producción y líder de vulcanizado	Disminuir los tiempos de producción	\$44'654.000	

Fuente: Diseño propio, 2024

Figura 7. EDT Proyecto implementación de la filosofía Lean Manufacturing



Fuente: Diseño propio, 2024

Para el proyecto de implementación de la filosofía lean manufacturing se determinó un flujo de caja positivo anual a partir del mes 25. Se considero un flujo de caja anual de 15% del costo total del proyecto:

Flujo de caja anual estimado: $0.15 \times 52'833.681 = 7'925.052$

Paso seguido se procede con el cálculo del VAN (valor actual neto), TIR (tasa interna de retorno) y el PRI (periodo de retorno de la inversión):

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- CF_t = Flujo de caja en el año t
- r =Tasa de descuento
- n =número total de años

se consideró una tasa de descuento de 10% ($r=0.10$):

- Inversión inicial en el año 0= -52'833.681
- Flujos positivos a partir del 2 año (mes 25), de ejecución del proyecto durante los siguientes años

$$VAN = -52,833,681 + \sum_{t=1}^{\infty} \frac{7,925,052}{(1 + 0.10)^{t+2}}$$

$$VAN = -52,833,681 + \frac{7,925,052}{0.10} \times (1 - (1 + 0.10)^{-n})$$

$$VAN = -52,833,681 + 79,250,520$$

$$VAN = 26,416,839$$

Cálculo del TIR:

$$0 = -52,833,681 + \sum_{t=1}^n \frac{7,925,052}{(1 + TIR)^t}$$

podemos estimar que, si el VAN es positivo a una tasa del 10%, la TIR será mayor que esta tasa.

$$PRI = \frac{52,833,681}{7,925,052} \approx 6.67 \text{ a os}$$

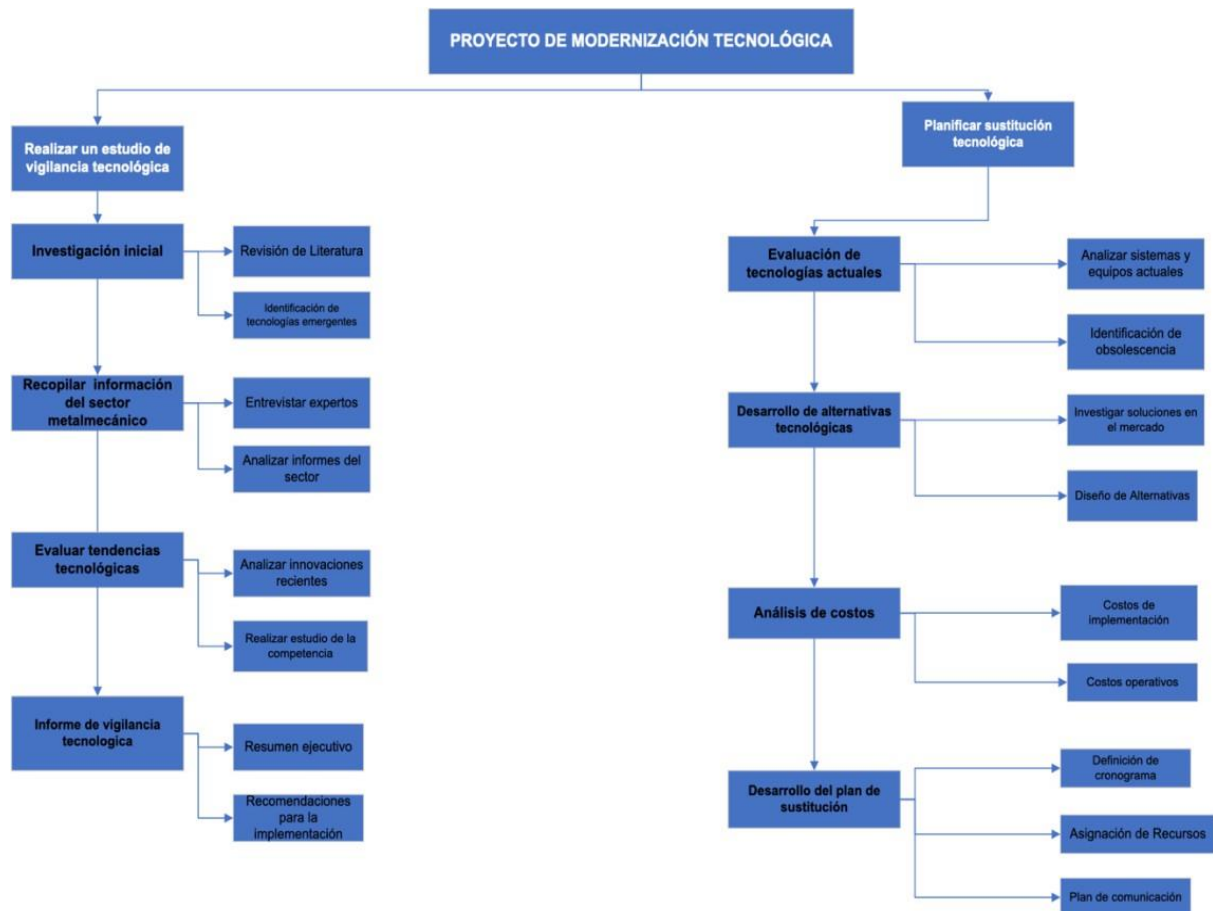
El retorno de la inversión extraia proyectada para los 6.67 años.

Tabla 11. Matriz de análisis modernización tecnológica

PROYECTO MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA					TOTAL COSTOS DEL PROYECTO
OBJETIVOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	COSTOS	
Realizar un estudio de vigilancia tecnológica del sector metalmecánico.	2 meses	Cosultor externo	Conocer las nuevas tendencias en tecnología del sector metalmecánico	\$7'480.000	\$ 15'424.000
Plan de sustitución tecnológica con análisis de costos.	2 meses	Gerente general, asistente de gerencia y Consultor externo	Establecer necesidades prioritarias en la tecnología para actualizar equipos de producción.	7'944.000	

Fuente: Diseño propio, 2024

Figura 8. EDT Proyecto modernización tecnológica



Fuente: Diseño propio, 2024

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- CF_t= Flujo de caja en el año t
- r=Tasa de descuento
- n=número total de años

Tasa total de descuento: 10%

Flujos de caja mensuales a partir del mes 5: 5'000.000 durante 8 meses (meses 5 a 12).

$$VAN = -15,424,000 + \frac{5,000,000}{(1+0.10)^5} + \frac{5,000,000}{(1+0.10)^6} + \frac{5,000,000}{(1+0.10)^7} + \dots + \frac{5,000,000}{(1+0.10)^{12}}$$

$$VAN = -15,424,000 + (3,105,170 + 2,814,700 + 2,558,818 + 2,325,289$$

$$= 2,826,641$$

El VAN es 2'826.641 (positivo), lo que indica que el proyecto es viable.

TIR:

$$0 = -15,424,000 + \sum_{t=1}^8 \frac{5,000,000}{(1+TIR)^t}$$

Con flujos mensuales de 5'000.000 se recupera la inversión inicial en:

$$\text{Tiempo} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Mensual}} = \frac{15,424,000}{5,000,000}$$

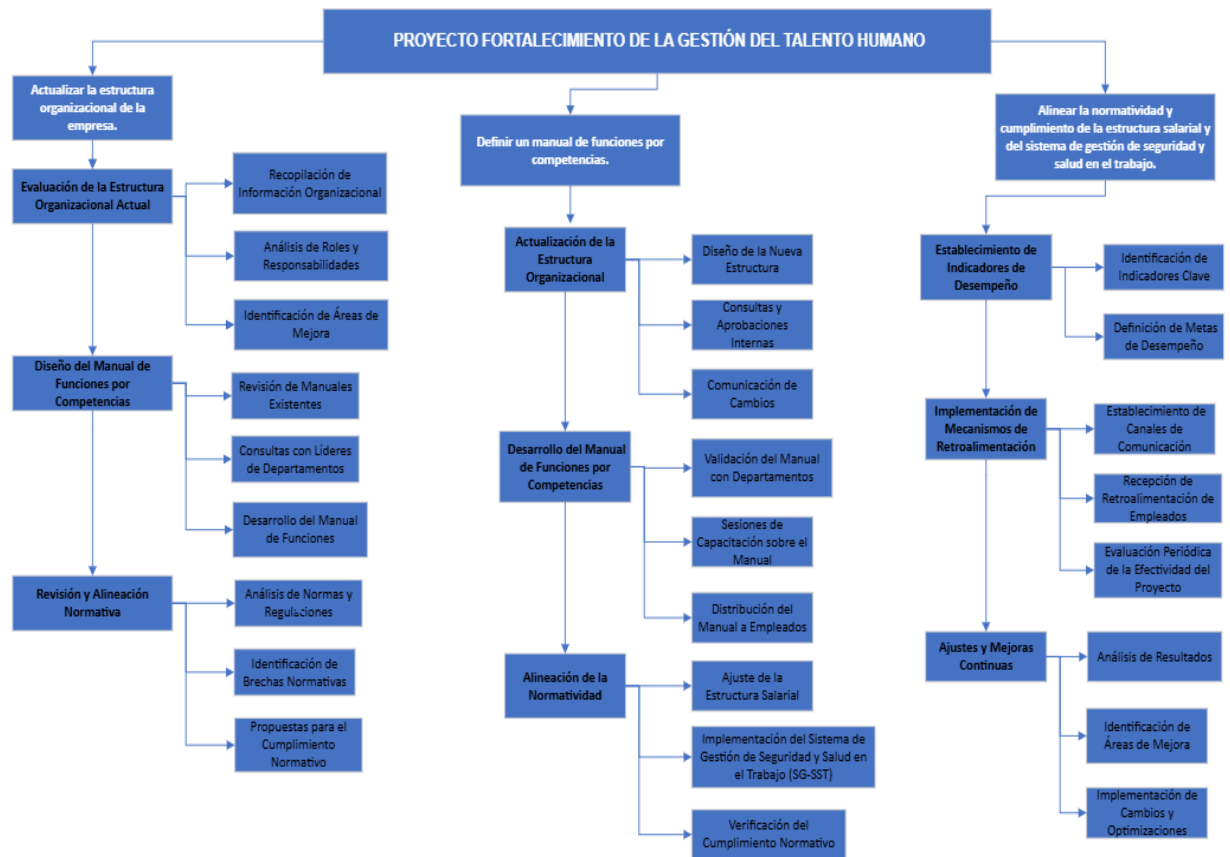
El retorno de la inversión estaría proyectada en aproximadamente 3 meses.

Tabla 12. Matriz de análisis Fortalecimiento de la gestión del talento humano

PROYECTO FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					TOTAL COSTOS DEL PROYECTO
OBJETIVOS	TIEMPO	RESPONSABLE	META	COSTOS	
Actualizar la estructura organizacional de la empresa.	2 meses	Líder del talento humano y asistente del talento humano	Establecer nuevo organigrama de acuerdo a nuevos nichos de mercado.	\$2.185.952	\$ 8.514.636,00
Definir un manual de funciones por competencias.	3 meses	Líder del talento humano y asistente del talento humano	Establecer un perfil de competencias para los diferentes cargos de la organización.	\$3.331.814	
Alinear la normatividad y cumplimiento de la estructura salarial y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	12 meses	Líder del talento humano y asistente del talento humano	Establecer escala salarial y manual de responsabilidades para los diferentes cargos en Asistemi.	\$2.996.870	

Fuente: Diseño propio, 2024

Figura 9. EDT Proyecto Fortalecimiento de la gestión del talento humano



Fuente: Diseño propio, 2024

Duración del proyecto: 17 meses

se generará un flujo mensual constante a partir del mes 18. se espera un flujo mensual de 1,000,000 durante los siguientes 12 meses (meses 18 a 29).

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- CF_t = Flujo de caja en el año t
- r =Tasa de descuento
- n =número total de años

$$VAN = -8,514,636 + \sum_{t=1}^{12} \frac{1,000,000}{(1 + 0.10)^{t+17}}$$

El VAN es -6'345.616 (negativo), lo que indica que el proyecto no es viable financieramente bajo estas condiciones.

TIR:

$$0 = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t}$$

La inversión inicial es 8'514.636 y los flujos de caja son 1,000,000 durante 12 meses a partir del mes 18, la ecuación es:

$$0 = -8,514,636 + \frac{1,000,000}{(1 + TIR)^{18}} + \frac{1,000,000}{(1 + TIR)^{19}} + \dots + \frac{1,000,000}{(1 + TIR)^{29}}$$

TIR: el valor es menor al del capital.

Periodo de Retorno: Aproximadamente 8.51 meses.

Estos resultados sugieren que el proyecto no es financieramente viable bajo estas condiciones .

7.5 PROPUESTA ACTUALIZACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación, se presentan la misión y visión actuales de la empresa ASISTEMI S.A.S., elementos esenciales para el direccionamiento estratégico de la organización. Posteriormente, se propone la actualización de estos componentes, así como de los valores corporativos y objetivos estratégicos.

Esta actualización es necesaria, ya que la misión y visión actuales fueron formuladas hace más de 25 años y no han sido revisadas desde entonces, lo que podría limitar la efectividad del direccionamiento estratégico de la empresa en el contexto actual.

7.5.1 Visión (actual)

Según (ASISTEMI SAS, 1999) “es y será el proveedor con soporte técnico en la industria y el comercio, no solo en Bogotá, sino también a nivel nacional, expandiendo sus horizontes con el fin de conquistar nuevos mercados a nivel internacional”.

7.5.2 Misión (actual)

Según (ASISTEMI S.A.S., 1999) “ASISTEMI S.A.S. es una compañía comprometida en la búsqueda de nuevas alternativas en soluciones técnicas a cada una de las necesidades de la industria colombiana. Es por eso, que lo más importante para nosotros es conservar una relación duradera con nuestros clientes, mediante precios justos, entrega oportuna y un adecuado soporte técnico”.

7.5.3 Propuesta visión.

En ASISTEMI S.A.S, buscamos liderar la industria metalmecánica con un compromiso inquebrantable hacia una excelente calidad, servicio al cliente y la sostenibilidad. Nuestro propósito es ser una organización pionera en la fabricación de piezas especiales para la industria, teniendo como objetivo primordial la optimización en costos y tiempos de entrega hacia nuestros clientes, contribuyendo a la fabricación nacional.

7.5.4 Propuesta de misión

En ASISTEMI S.A.S., nos dedicamos a la fabricación y mantenimiento de soluciones técnicas especializadas para la industria, enfocándonos en el sector manufacturero, cosmético, farmacéutico y construcción. Nuestro propósito es satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante productos y servicios de la más alta calidad, superando sus expectativas a través de la innovación continua y la excelencia operativa.

Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible, integrando prácticas responsables que fomenten el bienestar social y ambiental. A través de nuestra experiencia en el diseño y fabricación de piezas industriales adaptadas a requerimientos específicos, buscamos no solo contribuir al crecimiento de nuestra organización, sino también impulsar la fabricación nacional, teniendo como objetivo que los clientes disminuyan la compra de repuestos importados.

En un mundo en constante cambio, trabajamos incansablemente para ser líderes en ingeniería, generando soluciones que transformen positivamente el entorno global y mejoren la competitividad del sector industrial.

7.5.5 Valores corporativos

- **Calidad:** Nos comprometemos a fabricar productos y prestar servicios de excelente calidad en la industria metalmecánica, superando las expectativas de nuestros clientes en cada proyecto que emprendemos.
- **Compromiso con el Cliente:** Giramos en torno a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Escuchamos atentamente sus necesidades y trabajamos incansablemente para satisfacer sus requerimientos, manteniendo relaciones duraderas, basadas en la confianza.
- **Innovación Continua:** Nos esforzamos en la actualización continua de nuestros procesos, teniendo en cuenta nuevas tendencias en tecnología, que conlleven a la mejora continua en calidad, productividad y eficiencia operativa.
- **Sostenibilidad Responsable:** Nos esforzamos por ser buenos ciudadanos corporativos y ambientales. Implementamos prácticas y tecnologías sostenibles en nuestra operación, y contribuimos positivamente a la comunidad y al medio ambiente.

- **Crecimiento y Desarrollo:** Buscamos el crecimiento sostenible tanto de nuestra organización como de nuestros empleados. Fomentamos el desarrollo profesional y personal de nuestro talento humano como piedra angular de nuestro éxito continuo.
- **Integridad y Ética:** Actuamos con integridad y ética en todas nuestras interacciones. Cumplimos con nuestros compromisos y promovemos una cultura de honestidad y responsabilidad.
- **Colaboración y Trabajo en Equipo:** Impulsamos el trabajo en equipo como pilar fundamental para el éxito de ASISTEMI S.A.S., reconociendo que juntos logramos más y superamos desafíos de manera más efectiva.
- **Excelencia Operativa:** Buscamos la excelencia en nuestras operaciones, enfocándonos en la mejora continua de procesos y resultados para brindar un servicio excepcional a nuestros clientes.

7.5.6 Objetivos estratégicos

7.5.7 Objetivo general

Nuestro objetivo general es liderar la industria metalmecánica al brindar soluciones de alta calidad y sostenibles que superen consistentemente las expectativas de nuestros clientes. Buscamos mantener un enfoque constante en la innovación y la excelencia operativa, al tiempo que promovemos un crecimiento sostenible tanto para nuestra organización como para nuestros empleados, y contribuimos positivamente a la comunidad y al medio ambiente.

7.5.8 Objetivos específicos

- Incrementar la calidad de nuestros productos metalmecánicos, reduciendo las tasas de defectos, garantizando así soluciones que superen las expectativas de nuestros clientes.
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de encuestas de satisfacción, retroalimentación directa, seguimiento de quejas y sugerencias y eliminación de los incumplimientos en las entregas.

- Implementar un programa integral de desarrollo profesional que promueva el crecimiento y desarrollo de nuestros empleados, asegurando que el 100% de ellos participe en al menos una capacitación relevante durante el año.
- Comprometer el 1% de nuestras ganancias anuales para apoyar proyectos y actividades de responsabilidad social corporativa y ambiental en nuestra comunidad local, fortaleciendo nuestra contribución positiva a la sociedad y al medio ambiente.

A continuación, se presentan imágenes de la reunión con los directivos y funcionarios de la organización, donde se les expone la propuesta de actualización de la misión, visión, valores corporativos, objetivos y las estrategias resultado de las jornadas de trabajo conjunto con todo el equipo.

Figura 10. Socialización del direccionamiento estratégico de ASISTEMI S.A.S.



Fuente: Diseño propio, 2024

8. CONCLUSIONES

En conclusión, los análisis tanto interno como externos realizados para la empresa (análisis POAM, PCI, DOFA), arrojaron resultados a partir de la situación actual que tiene ASISTEMI S.A.S. Se encontraron oportunidades de mejora en las áreas del talento humano, en factores tales como: capacitación al personal interno, propuestas de campañas para el uso de los elementos de protección personal, promover buenas prácticas en los manejos de cargas (para evitar incidentes y accidentes). Estabilización actualmente de la inflación, lo cual representa para la empresa, adquisición de materias primas con costo moderado, nuevas alianzas estratégicas para optimar los tiempos de producción, y así mismo, responder al mayor inconveniente que tiene actualmente la empresa que es la no entrega a tiempo hacia sus clientes.

Por otro lado, se realizó una propuesta para la actualización del direccionamiento estratégico para ASISTEMI S.A.S, lo anterior debido a que tiene una visión y misión propuestas hace más de 20 años, las cuales no han sido actualizadas desde la época. También se aplicó la herramienta Delphi, para priorizar las estrategias, las cuales, a partir de la ponderación del método Delphi aplicado al gerente general y a la líder del talento humano de ASISTEMI S.A.S, arrojaron como resultado los 4 proyectos propuestos definidos como:

- Proyecto 1: Actualización direccionamiento estratégico.
- Proyecto 2: Implementación de la filosofía Lean Manufacturing.
- Proyecto 3: Modernización tecnológica.
- Proyecto 4: Fortalecimiento de la gestión del talento humano.

A partir de la definición de estos proyectos, se propuso, realizar un costeo por cada proyecto, en donde se definieron unos objetivos, responsables, metas y finalmente un costo final. Posteriormente aplicamos el EDT (estructura de desglose del trabajo), en donde se determino los objetivos las tareas y subtarear a realizar para la ejecución por cada proyecto estratégico. Finalmente se realizo la propuesta de la actualización del direccionamiento estratégico mediante reuniones presenciales en las instalaciones de ASISTEMI S.A.S., en las cuales se socializo la propuesta.

BIBLIOGRAFIA.

- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2010). *Creating and implementing your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (2nd ed.). London, England: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (3rd ed.). Chichester, England: Jossey Bass Wiley.
- Delaux, H. S. (2017). *Planeamiento Estrategico y Creación de Valor: Reestructurar en Crisis*. Editorial Redactum.
- Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia? / Folletos Gerenciales*. La Habana, Cuba: CCED, MES.
- Rodríguez, C. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Medi-Thermic S.A.S. Trabajo de Grado*. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (11th ed.). 3R Editores Bogotá.
- Pasha, O. Q., Poister, T. H., & Edwards, L. H. (2015). *Mutual Relationships of Strategic Stances and Formulation Methods, and Their Impacts on Performance in Public Local Transit Agencies*. *Administration and Society*.
- Dini, M., & Stumpo, G. (Eds.). (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Miranda Ullón, P. C., Aguayo Carvajal, V. R., & Villalva Abarca, G. R. (2017). *La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información*. *Dominio las Cienc.*, 3(4), 1044–1059.
- Galán, J. S. (2016). *Plan estratégico*. Economipedia.
- Bold. (2021). *Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial*. Bold.
- Vidaurre, V. P. (n.d.). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Edu.pe.
- Roldán, P. N. (2016). *Competitividad*. Economipedia.
- Unican.es. (n.d.). *Fundamentos-T3.pdf*.
- Rodríguez, C. (2021). *▷ PERFIL ESTRATÉGICO*. La Empresa.
- "¿Qué es el planeamiento estratégico?" RSM Perú, 10-dic-2019.
- "Perfil estratégico del entorno." Dircomfidencial, 12-nov-2016.
- "Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande." Gov.co.
- Grant, R. M. (2020). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2019). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Routledge.
- Rumelt, R. P. (2019). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Currency.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2020).

Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. Pearson.

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2019). Exploring Strategy: Text and Cases. Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2020). Strategic Management: Creating Competitive Advantages. McGraw-Hill Education.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). Strategic Management: Theory & Cases: An Integrated Approach. Cengage Learning.
- Rothaermel, F. T. (2019). Strategic Management: Concepts (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases (6th ed.). Pearson.

