

**CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO EXIGIBLES A CUATRO
ORGANIZACIONES NARIÑENSES PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**DIANA ALEJANDRA DELGADO BURBANO
MARIA FERNANDA MORA LEITON
ANGELA CAMILA RODRIGUEZ TAPIA
PAOLA SILVANA ROSERO SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO - NARIÑO
2019**

**CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO EXIGIBLES A CUATRO
ORGANIZACIONES NARIÑENSES PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE
ADMINISTRADORAS DE EMPRESAS**

**DIANA ALEJANDRA DELGADO BURBANO
MARIA FERNANDA MORA LEITON
ANGELA CAMILA RODRIGUEZ TAPIA
PAOLA SILVANA ROSERO SALAZAR**

**ASESOR:
CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO - NARIÑO
2019**

Nota de responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1º del Acuerdo Nº 324 de octubre 11 de 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Julio de 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los gerentes de las empresas, Ferretería J Alberto SAS. El señor José Alberto Jurado, Distribuidora Andina Ltda. El señor Eudoro Dueñas, Ew Elite Construcciones SAS. La gerente Carolina Saveedra y VISENAR el señor José Luis Madroño. Quienes nos abrieron las puertas de las empresas a su cargo para poder realizar esta investigación.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor de tesis Carlos Arturo Ramírez, docente de tiempo completo de la Universidad de Nariño, por su apoyo y por transmitirnos su experiencia y conocimientos para sacar adelante esta investigación.

RESUMEN

Las organizaciones están obligadas a cambiar para poder adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, siendo este, el mayor desafío al que deben enfrentarse ya que el fenómeno de cambio se presenta tanto en momentos de crisis organizacional, como en escenarios de expansión y de mejoramiento donde es importante que la organización anticipe y enfrente eficientemente los cambios, es decir, los gestione de la mejor manera.

Para lograr la competitividad las empresas deben no solo tratar de adaptarse a los cambios sino dominarlos eficazmente, anticiparse a ellos y promoverlos de manera constante, para que de tal manera logren ser líderes en su mercado.

Para analizar esta relación, entre cambio y competitividad, se realizó una investigación en cuatro empresas nariñenses, la cual se desarrolló en tres etapas: en la primer se obtuvo información de escenarios como estado actual, experiencias de cambio y aspectos por mejorar, mediante una matriz en diez diferentes dimensiones internas. La segunda etapa se complementó con el análisis de indicadores y factores de competitividad, los cuales permitieron llegar a la tercera etapa de esta investigación, donde se relacionó de forma cualitativa, como incidieron estos procesos de cambio en su nivel de competitividad.

Con esta investigación de cuatro casos de estudio, se encontró que los procesos de cambios realizados en los últimos cinco años, sí influyeron en el nivel de competitividad de cada una de las empresas, además se encontró que la gestión gerencial es la dimensión más importante al momento de obtener buenos resultados al implementar cualquier proceso de cambio.

ABSTRAC

Organizations are obliged to change in order to adapt to the new demands of the market, this being the biggest challenge they must face since the phenomenon of change can occurs both in times of organizational crisis and in scenarios of expansion and improvement, where It is important that the organization can anticipates and efficiently face the changes, that is, manage them in the best way.

To achieve competitiveness, companies must not only try to adapt to changes, but also to dominate them effectively, anticipate them and promote them constantly, so that they can become leaders in their market.

To analyze this relationship, between change and competitiveness, a research was conducted in four companies from Nariño, which was developed in three stages: in the first, information was obtained on scenarios such as current status, experiences of change and aspects to be improved, using a matrix in ten different internal dimensions. The second stage was complemented by the analysis of indicators and competitiveness factors, which allowed us to reach the third stage of this research, where it was related in a qualitative way, how these processes of change affected their level of competitiveness.

With this research of four case studies, it was found that the processes of changes made in the last five years, do influenced the level of competitiveness of each of the companies, it was also found that management is the most important dimension to the moment to obtain good results when implementing any process of change.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	19
1. ASPECTOS GENERALES	20
1.1. TITULO	20
1.2. TEMA.....	20
1.3. LINEA DE INVESTIGACION	20
1.4. SUBLINEA DE INVESTIGACION	20
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.5.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	20
1.5.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	22
1.5.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.6. OBJETIVOS.....	22
1.6.1. OBJETIVO GENERAL	22
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.7. JUSTIFICACION.....	23
1.8. DELIMITACION	24
2. MARCO DE REFERENCIA	24
2.1. RESEÑAS HISTORICAS.....	24
2.2. MARCO CONTEXTUAL	25
2.3. MARCO TEORICO	29
2.3.1. ANTECEDENTES DE BASE CONCEPTUAL	29
2.3.2. FUNDAMENTACION TEORICA.....	31
2.4. MARCO LEGAL.....	48
2.5. MARCO CONCEPTUAL.....	50

3.	DISEÑO METODOLOGICO	54
3.1.	DENOMINACION DEL METODO	54
3.2.	TIPO DE INVESTIGACION	54
3.3.	ENFOQUE	55
3.4.	FUENTES	55
3.4.1.	FUENTES PRIMARIAS	55
3.4.2.	FUENTES SECUNDARIAS	55
3.5.	TECNICAS	56
3.5.1.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
3.6.	POBLACION Y MUESTRA	58
3.7.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	58
3.8.	PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION	58
4.	RESULTADOS	59
4.1.	ESTUDIO DE CASO EMPRESA FERRETERIA J ALBERTO SAS	59
4.1.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	59
4.1.2.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO	61
4.1.3.	COMPETITIVIDAD	73
4.1.4.	RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD	76
4.1.5.	CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD	76
4.1.6.	PLAN DE ACCIÓN	79
4.1.7.	CONCLUSIONES	88
4.1.8.	RECOMENDACIONES	89
4.2.	ESTUDIO DE CASO EMPRESA DISTRIBUIDORA ANDINA	91

4.2.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	91
4.2.2.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO.....	95
4.2.3.	COMPETITIVIDAD.....	106
4.2.4.	RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD.....	109
4.2.5.	CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD	109
4.2.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	111
4.2.7.	CONCLUSIONES.....	116
4.2.8.	recomendaciones.....	116
4.3.	ESTUDIO DE CASO EMPRESA EW ELITE CONSTRUCCIONES	118
4.3.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESa.....	118
4.3.2.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO.....	121
4.3.2.1.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES.....	121
4.3.3.	COMPETITIVIDAD.....	133
4.3.3.1.	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.....	133
4.3.3.2.	IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	133
4.3.3.3.	ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.....	135
4.3.4.	RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD.....	135
4.3.5.	CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD.....	136
4.3.6.	PLAN DE ACCIÓN.....	137

4.3.7.	CONCLUSIONES.....	143
4.3.8.	RECOMENDACIONES	144
4.4.	ESTUDIO DE CASO EMPRESA VISENAR	145
4.4.1.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	145
4.4.2.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO.....	147
4.4.2.1.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES.....	147
4.4.2.2.	ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR DIMENSIONES.....	153
4.4.3.	COMPETITIVIDAD	155
4.4.3.1.	ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.....	156
4.4.3.2.	IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	156
4.4.3.3.	ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.....	158
4.4.4.	RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD	158
4.4.5.	CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD.....	159
4.4.6.	PLAN DE ACCIÓN	161
4.4.7.	CONCLUSIONES.....	170
4.4.8.	RECOMENDACIONES	171
5.	CONCLUSIONES GENERALES	172
6.	RECOMENDACIONES GENERALES.....	174
7.	PLAN DE ACCION GENERAL	175

8. ENSAYO.....	194
BIBLIOGRAFÍA.....	204

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Organigrama J Alberto ferretería.	60
Imagen 2 Portafolio de productos J Alberto ferretería.....	61
Imagen 3 Organigrama EW elite construcciones.	121
Imagen 4 Organigrama Visenar.	146
Imagen 5 Estado de resultado J Alberto ferretería 2015.....	216
Imagen 6 Estado de resultado J Alberto ferrertería 2016	216
Imagen 7 Ventas y utilidades J Alberto ferretería 2016-2017	218
Imagen 8 Rentabilidades en ventas J Alberto ferretería 2018	218
Imagen 9 Crecimiento en ventas J Alberto ferretería 2013-2018.....	219
Imagen 10 crecimiento en utilidades J Alberto ferretería 2013-2018	219
Imagen 11 Ranking de ventas del sector ferretero	220
Imagen 12 Ranking de utilidades del sector ferretero.....	220
Imagen 13 Grafica circular participación del mercado- sector ferretero.....	226
Imagen 14 Estado de resultados comparativo Distribuidora andina 2015-2016 ...	235
Imagen 15 Grafico participación en el mercado sector distribuidoras mayoristas	241
Imagen 16 Estado de resultados EW elite construcciones 2012	249

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades	58
Tabla 2 Presupuesto de la Investigación	58
Tabla 3 Plan de acción para la empresa FERRETERÍA J ALBERTO SAS	80
Tabla 4 Parque automotor DISTRIBUIDORA ANDINA.....	94
Tabla 5 Plan de acción para la DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA.....	112
Tabla 6 Plan de Acción para la Empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES SAS	139
Tabla 7 Plan de Acción para la empresa Visenar.	162
Tabla 8 Plan de Acción general	177
Tabla 9 Indicadores de competitividad.....	210
Tabla 10 Matriz de Competitividad.....	211
Tabla 11 Indicadores de competitividad FERRETERIA J ALBERTO SAS	214
Tabla 12. Crecimiento promedio anual en ventas 2015-2018 FEERETERIA J ALBERTO SAS.....	218
Tabla 13 Participación en el mercado 2018 – Sector Ferretero.....	226
Tabla 14 Indicadores de competitividad de DISTRIBUIDORA ANDINA	234
Tabla 15 Participación en el mercado empresas distribuidoras.....	240
Tabla 16 Indicadores de competitividad EW ELITE CONSTRUCCIONES	246
Tabla 17 Indicadores de competitividad VISENAR	268

LISTA DE ANEXOS

<u>ANEXO A</u>	210
<u>ANEXO B</u>	210
<u>ANEXO C</u>	210
<u>ANEXO D</u>	214
<u>ANEXO E</u>	214
<u>ANEXO F</u>	215
<u>ANEXO G</u>	215
<u>ANEXO H</u>	234
<u>ANEXO I</u>	234
<u>ANEXO J</u>	235
<u>ANEXO K</u>	235
<u>ANEXO L</u>	246
<u>ANEXO M</u>	246
<u>ANEXO N</u>	248
<u>ANEXO O</u>	248
<u>ANEXO P</u>	268
<u>ANEXO Q</u>	268
<u>ANEXO R</u>	270
<u>ANEXO S</u>	270

GLOSARIO

COMPETITIVIDAD: La competitividad es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

En este sentido, factores que inciden en la capacidad competitiva son la relación entre la calidad y el coste del producto, el nivel de precios de los insumos, así como el nivel de salarios en el país productor. Asimismo, otros aspectos muy importantes para incrementar la competitividad son la eficiencia de los sistemas o técnicas de producción y el aprovechamiento de los recursos necesarios para la elaboración de bienes y servicios, es decir, la productividad.

CRECIMIENTO EN VENTAS: El crecimiento en ventas es algo que las empresas buscan, pero deben ser capaces de administrar ese crecimiento para que no se revierta.

Las ventas son una de las métricas más importantes en el desempeño de las empresas, cuando se está vendiendo mucho quiere decir que el producto o servicio que se ofrece está teniendo una buena aceptación y que el área de ventas tiene ventajas competitivas que están permitiendo el crecimiento. Las ventas son el motor de la empresa, gracias a ellas es que llega dinero a la empresa y si se logra un buen margen de utilidad la empresa está garantizando su permanencia.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Según la Real Academia Española [RAE] (s.f.), la cultura es un conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social.

Estos grupos se constituyen a partir de las relaciones que se establecen entre sus participantes, los cuales asumen una serie de características y valores que los identifican, y que son expresados de diversas maneras.

Por tanto, se puede asegurar que las dinámicas culturales dependen de las personas que conforman la organización, de la capacidad de liderazgo, el aprendizaje y la transmisión de conocimiento entre sus integrantes.

La cultura organizacional es un recurso o activo organizacional, que, al ser gestionado correctamente, desde sus valores, símbolos, lenguaje, ideología, creencias y ritos, puede afectar el rendimiento de los integrantes de las empresas.

ESTRATEGIAS: Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Una estrategia comprende una serie de tácticas que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos.

GESTIÓN DEL CAMBIO: Gestión del cambio es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados. Su objetivo es ayudar a la administración, los empleados y las partes interesadas aceptar el cambio en su entorno empresarial actual.

Esto a menudo implica realizar evaluaciones formales de impacto de cambio, desarrollar planes de acción individuales, mejorar las comunicaciones y proporcionar capacitación para contrarrestar la resistencia. El resultado es que estos planes ayudan a alinear los cambios a la dirección estratégica general de la organización.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: La gestión de talento humano es un fuerte compromiso estratégico del área de Recursos Humanos para contar con los profesionales más talentosos del mercado. Este compromiso surge debido a dos necesidades particulares que sirven para incrementar la competitividad empresarial: retener a las personas que conforman equipos de alto rendimiento e identificar potenciales talentos en las organizaciones.

En la mayoría de los casos las organizaciones tardan, literalmente, varias décadas para convertirse en empresas excepcionales, que cuenten con un conjunto único de prácticas de gestión de talento humano que produzcan excelentes resultados de negocio. Pero, de vez en cuando, hay excepciones.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: Se conoce como “participación de mercado” al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

POSICIONAMIENTO DE MERCADO: La definición del posicionamiento en el mercado de una empresa se entiende como la posición que ocupa en la mente de un consumidor frente a la competencia que también actúa en el mismo terreno de juego, ya sea con los mismos productos o con productos sustitutos.

RENTABILIDAD: La rentabilidad es cualquier acción económica en la que se movilizan una serie de medios, materiales, recursos humanos y recursos financieros con el objetivo de obtener una serie de resultados. Es decir, la rentabilidad es el rendimiento que producen una serie de capitales en un determinado periodo de tiempo. Es una forma de comparar los medios que se han utilizado para una determinada acción, y la renta que se ha generado fruto de esa acción.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: La satisfacción del cliente es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se desarrolla en cuatro empresas Nariñenses, en las cuales se estudian y analizan los procesos de cambios que se han realizado en los últimos 5 años y el nivel de competitividad que tiene actualmente cada una de las organizaciones, a partir de la información obtenida se determina la relación de los temas anteriormente mencionados.

Continuamente diferentes autores han destacado la importancia de que las empresas cuenten con la capacidad de adaptación a la globalización y a los mercados competitivos que evolucionan velozmente, es por eso que se vio la necesidad de destacar este tema de gran relevancia en estos cuatro casos de estudio, con el fin de analizar cómo ha afectado los cambios implementados en su nivel de competitividad y dar recomendaciones necesarias para que en el futuro puedan lograr ser líderes en su mercado o sector mediante la correcta gestión de los procesos de cambio, mejoras e innovaciones que se deseen realizar.

Esta investigación se desarrolló de manera cualitativa, obteniendo información de las perspectivas de los mandos medios y altos y de algunos empleados de las empresas estudiadas a través de una matriz denominada matriz de cambios y momentos, donde se analizaron 10 dimensiones internas de la empresa, en los siguientes escenarios: estado actual, experiencias de cambios que han tenido y aspectos en los que pueden mejorar. Además, se complementó este estudio, con el análisis del nivel de competitividad de cada una de las empresas mediante una matriz e indicadores de competitividad. Por último con todos los datos obtenidos se analizó la relación entre los procesos cambios efectuados en los últimos cinco años y la competitividad de cada una de las empresas.

Como resultado de esta investigación se propone un plan de acción general que permitirá a las empresas llevar sus procesos de cambios de una manera adecuada para obtener resultados exitosos y que permitan crear un camino para convertirse en empresas líderes de cambio.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. TITULO

Características de los procesos de cambio exigibles a cuatro organizaciones nariñenses para mejorar su competitividad.

1.2. TEMA

Procesos de cambio enfocados a cuatro organizaciones nariñenses para mejorar su competitividad.

1.3. LINEA DE INVESTIGACION

Teniendo en cuenta las líneas de investigación con las que cuenta el programa, la investigación se acopla en la línea de dinámica empresarial regional, ya que pretende estudiar los procesos de cambios en las empresas nariñenses y contribuir a su transformación para su mejoramiento.

1.4. SUBLINEA DE INVESTIGACION

La investigación se inscribe en la sublínea de cultura empresarial regional.

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.5.1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Debido al entorno cambiante en el que estamos, para permanecer en el mercado se les exige a las organizaciones mejorar continuamente y diferenciarse de su competencia, por esta razón, la competitividad es un término que ha tomado fuerza en los últimos años, actualmente las organizaciones han invertido una gran parte de sus esfuerzos en lograr ser competitivas, para esto resulta necesario comprender la manera de cómo conseguirlo, es decir conocer cuáles son las dimensiones que lo condicionan y cuáles son los cambios que influyen directamente con la competitividad.

Nariño es un departamento con gran potencial para sobresalir dentro del país sin

embargo los índices de competitividad del departamento de Nariño en relación a otros departamentos son bajos, aunque ha habido una mejora de esta en los últimos años, como se puede ver en el último informe de Competitividad Departamental elaborado por el Concejo Privado de Competitividad (CPC)¹. En este informe el departamento se encuentra en el puesto 19 entre 27 departamentos con un índice de 4.33 donde 0 es el menos competitivo y 10 el más competitivo, delante de Cesar, Córdoba y Sucre. También en el Escalafón de la Competitividad de los departamentos de Colombia² elaborado por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), el departamento presenta un medio nivel bajo de competitividad, con progresos no consolidados. Desciende a colero en fortaleza de la economía. Disminuye su rezago en infraestructura. Presenta distinciones positivas en capital humano. Mantiene condición de colero en ciencia y tecnología. Descenso significativo en gestión y finanzas públicas. Mantiene nivel alto en seguridad. Mejora en requerimientos básicos al nivel medio alto y mantiene rezago en modernidad.

Por esta razón surge la necesidad de investigar casos de empresas nariñenses y los cambios que estas han efectuado a lo largo del tiempo para conocer si han influido sustancialmente en su nivel de competitividad. Para el desarrollo de esta investigación se han elegido cuatro empresas nariñenses: Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones, las cuales tienen una gran trayectoria en el mercado del departamento y permitirá conocer los cambios que estas han realizado en los últimos años y cuáles de estos han determinado su nivel de competitividad. Desde el primer momento en que se empezó a investigar en estas empresas se pudo apreciar que todas han realizado cambios representativos sin embargo ninguna de estas ha determinado si los cambios efectuados han incidido en la competitividad de las mismas. A partir del diagnóstico que se realizara se plantearán estrategias para fortalecer los cambios

¹ CPC Índice Departamental de Competitividad (2016)

² CEPAL, (2013) Escalafón Competitividad de los departamentos de Colombia. pág. 4

que las empresas desean realizar y lograr obtener una alta competitividad en dichas empresas.

1.5.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las características de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones: Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones, en el contexto de la competitividad?

1.5.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el estado actual y cuáles han sido las experiencias de cambio que han experimentado las organizaciones caso de estudio, que características tienen estos procesos?
- ¿Cuáles son los cambios previstos o proyecciones a realizar en las organizaciones caso de estudio en los próximos cinco años?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad de las empresas caso de estudio y que procesos de cambio experimentados han influido en este?
- ¿Cómo ha sido el impacto de los procesos de cambio de las organizaciones caso de estudio en su competitividad?
- ¿Cuál es el grado de correlación entre los procesos de cambio efectuados en los últimos 5 años en las organizaciones caso de estudio y la competitividad de cada una de estas en el mercado?

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones en miras de mejorar su competitividad.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado actual y las experiencias de cambio que han tenido las empresas Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones en los últimos 5 años en las diferentes dimensiones organizacionales del cambio.
- Identificar el nivel de competitividad de las empresas Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones
- Determinar la relación entre los cambios efectuados en los últimos 5 años en las organizaciones Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones y la competitividad de cada una de estas en el mercado.
- Identificar los cambios requeridos en las organizaciones Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones en los próximos cinco años para mejorar su competitividad.
- Diseñar un plan de acción para orientar los procesos de cambio de las empresas Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones hacia la competitividad.

1.7. JUSTIFICACION

Esta investigación se realiza con el fin de determinar cuáles son las características que deben tener los procesos de cambio que sean exigibles a las organizaciones caso de estudio; y así mismo se pretende conocer cómo influyen los procesos de cambio presentados en los últimos 5 años en las empresas, en el nivel de competitividad de estas en el mercado. En la presente investigación también se realizará un plan de acción proponiendo alternativas de cambio y nuevas estrategias que puedan llevar a cabo las empresas con el fin de mejorar su competitividad con respecto a otras organizaciones regionales. Lo anterior se obtendrá recolectando información de las empresas objeto de estudio a través de entrevistas sobre las dimensiones organizacionales de cambio y competitividad a los gerentes y a los trabajadores de las mismas, además se considerará la documentación de las empresas para hacer los respectivos análisis de casos

Esto es de vital ayuda para las empresas del departamento de Nariño ya establecidas puesto que con esta información se darán cuenta que procesos de cambio en los componentes organizacionales mejoran el nivel de competitividad de una empresa además retroalimentara cada uno de las empresas caso de estudio con la aplicación de los procesos de cambio sugeridos en esta investigación los cuales arrojaran resultados positivos para las mismas. De igual manera esta información será importante para que las nuevas empresas que surjan o estén surgiendo en el departamento, no caigan en los mismos problemas que otras empresas tuvieron y que no disponían de esta información, y por el contrario se encuentren preparadas para afrontar los problemas de la mejor manera.

1.8. DELIMITACION

La investigación se llevará a cabo en el departamento de Nariño, a las empresas Ferretería J Alberto SAS, Visenar, Distribuidora Andina, EW Elite Construcciones. En las cuales se recolectarán los datos y los comportamientos de las empresas, durante el tiempo necesario para determinar las características y los cambios exigibles y de esta manera poder relacionarlo con su nivel de competitividad.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. RESEÑAS HISTORICAS

FERRETERIA J ALBERTO SAS

Ferretería J. Alberto S.A.S es una empresa nariñense con más de treinta (30) años de trayectoria en el mercado, hace parte de CONSTRURAMA, una cadena de ferreterías comercializadora de productos y herramientas para la construcción, además, brinda servicios y beneficios que consolidan a su cadena como líder de ferreterías en Colombia.

DISTRIBUIDORA ANDINA

Distribuidora Andina es una empresa Nariñense fundada en 1979 dedicada a la distribución de productos varios al por mayor, en el departamento de Nariño, Putumayo y algunos municipios del Cauca. La empresa cuenta con instalaciones locativas propias y un parque automotor para el transporte de mercancías que permita lograr un funcionamiento eficaz y oportuno.

EW ELITE CONSTRUCCIONES

Con talento humano y capital nariñense, se crea en Pasto el 4 de marzo de 2009 EW ELITE CONSTRUCCIONES SAS. La empresa fue creada como una sociedad unipersonal de naturaleza comercial, con patrimonio propio de su único propietario, el señor Edwin Joseph Woodcock Salas. La empresa está dedicada a la explotación y comercialización de materiales para la construcción de obras civiles, construcción e interventorías de obras civiles y edificaciones y alquiler de maquinaria y equipo para construcciones.

EW Elite Construcciones cuenta con 48 trabajadores distribuidos en la parte administrativa como en la parte operativa, con características idóneas para complacer las necesidades de la construcción y satisfacción del cliente.

Actualmente la empresa presta el servicio a nivel regional, buscando expansión a nivel nacional e internacional, y de esta forma posicionarse en el medio del suministro de concreto al igual que el transporte de agregados y comercialización de cemento.

VIENAR

VIENAR Soluciones Integrales es una Empresa con 17 años de experiencia, que nace con el ánimo de proveer Soluciones Integrales a las necesidades de los Clientes a través de la óptima gestión de Procesos y del Talento Humano, cuenta con más de 130 Colaboradores Comprometidos que trabajan en equipo para entregar soluciones de calidad a las necesidades que sus Clientes les plantean, garantizando la continuidad de su Negocio o Copropiedad.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

El Departamento de Nariño está ubicado en la esquina suroccidental de Colombia, como una cuña entre la República de Ecuador, la cordillera de los Andes y el océano Pacífico. El departamento se divide en tres subregiones naturales de gran belleza y diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina (46%) y la vertiente Amazónica (2%). La subregión más poblada es la Andina³

El Departamento de Nariño lo componen tres grandes subregiones geográficas. La Llanura Pacífica representa el 52% del territorio departamental. Esta región se caracteriza por una alta pluviosidad (3.000 mm), fuertes temperaturas y una vegetación selvática. La región de la cordillera de los Andes ocupa el 46% del territorio departamental y su pluviosidad es inferior a 1.000 ms. Su relieve montañoso alcanza alturas cercanas a los 5.000 m.s.n.m. La vertiente amazónica, que representa el 2% restante, se caracteriza por una vegetación selvática y de altas precipitaciones (superior a los 4.000 mm), vinculada económicamente al departamento del Putumayo.⁴

El departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 20 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Tuquerres; un distrito judicial, Pasto, con 10 cabeceras de circuito judicial en Pasto, Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tuquerres y Tumaco⁵; Según proyecciones del DANE para 2013 la población del departamento de Nariño es de 1.701.1782 habitantes, que representan el 3.6% del total nacional

³ ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO: RURALIDAD Y AISLAMIENTO GEOGRÁFICO** JOAQUÍN VILORIA DE LA HOZ 2007 N° 87

⁴ ECONOMÍA DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO: RURALIDAD Y AISLAMIENTO GEOGRÁFICO** JOAQUÍN VILORIA DE LA HOZ 2007

⁵ Observatorio laboral y ocupacional SENA

Ubicación geográfica departamento de Nariño

El Departamento de Nariño está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte, y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el océano Pacífico.

DINÁMICA POBLACIONAL

Del total de la población de NARIÑO el 49,5% son hombres y el 50, 5% mujeres⁶. Según el DANE el 50,7% de la población residente en NARIÑO, ha alcanzado el nivel básico primaria; el 23,0% ha alcanzado secundaria y el 6,7% el nivel superior y postgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 12, 9%.

ACTIVIDAD ECONOMICA DE NARIÑO

En la primera mitad del siglo XX el geógrafo Zarama planteó la regionalización agrícola del Departamento a partir de sus pisos térmicos, dividiendo el territorio en cuatro zonas: fría, templada, cálida y ardiente. En aquella época, en las zonas frías se producían papas, coníferas, cereales, flores y pastos. El territorio lo integraban los municipios de Pasto, Ipiales, Tuquerres, Obando, La Cruz, San Lorenzo, Berruecos y Funes. En la zona templada los principales productos eran el café, maíz, yuca, fique, y estaba integrado por los municipios de Sandoná, Consacá, La Unión, San Pablo, San José de Albán, Arboleda, Mallama y Ricaurte. En la región cálida se producía caña de azúcar, plátano, banano y tabaco, principalmente, en las poblaciones de Ancuyá, El Tablón, Linares, Los Andes y Taminango. En las zonas ardientes de Tumaco, Barbacoas, Mosquera, Magüí y El Rosario, se cultivaba caucho, cacao y arroz.

Más recientemente los Planes de Desarrollo de Nariño han organizado el

⁶ CENSO 2005

departamento en cinco subregiones, teniendo en cuenta aspectos administrativos y geográficos: Centro, Sur, Norte, Costa Pacífica y Centro Occidente.

La subregión Centro la componen 12 municipios, siendo Pasto el más importante. En términos económicos se destaca la producción de artesanías y la lechería especializada. La subregión Sur está conformada por 16 municipios, entre ellos Ipiales, algunos de los cuales limitan con la República del Ecuador. Sus principales actividades económicas son el comercio fronterizo y la ganadería lechera. En esta zona se concentra el mayor número de resguardos indígenas del Departamento.

La subregión Norte tiene 17 municipios, varios de ellos limítrofes con el Departamento del Cauca. Su economía gira en torno a los cultivos de café, la producción de panela y la ganadería. De la Costa Pacífica forman parte 11 municipios, siendo Tumaco y Barbacoas los más importantes. Sus principales actividades económicas son el cultivo de palma africana, la pesca y un incipiente turismo. La subregión Centro-oriental está conformada por 9 municipios en el que Tuquerres es el epicentro. Sus actividades económicas más dinámicas son la agricultura, la ganadería y la minería.

El Altiplano Nariñense, también conocido como de Ipiales y Tuquerres, es un área de tierras planas y frías ubicada sobre la cordillera Oriental de los Andes. Esta región se encuentra densamente poblada y la componen tres áreas planas 18 diferenciadas: la meseta de Tuquerres, la mesa de Ipiales y el valle de Atriz (asiento de la ciudad de Pasto).

La costa de Nariño está situada en la región de las “calmas ecuatoriales”, y presenta una extensión de 370 kilómetros. En la costa Pacífica, a diferencia de la del Caribe, las mareas llegan a alturas entre seis y doce metros. Las más altas ocurren en los meses de marzo y septiembre, mientras que las más bajas se dan en junio y diciembre.

La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo,

fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Según el DANE, de los establecimientos según actividad económica El 9,5% de los establecimientos se dedica a la industria; el 57,2% a comercio; el 28,1% a servicios y el 5,2% a otra actividad y de los establecimientos según escala de personal por actividad económica, En los establecimientos del grupo con 0-10 empleados, el Comercio (62,9%) es la actividad más frecuente y en el grupo de 11 a 50 empleados la actividad Servicios representa el 61,0%.⁷

2.3. MARCO TEORICO

2.3.1. ANTECEDENTES DE BASE CONCEPTUAL

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario consultar diferentes fuentes o trabajos relacionados al tema de estudio.

Nivel internacional

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J. en la universidad de Murcia, España, presentaron su investigación titulada, Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes⁸. La cual aporta un modelo donde se puede observar los aspectos a considerar al momento de realizar cualquier tipo de cambio en una organización, clasificándolos en: factores del cambio, fases del cambio y elementos para la gestión del cambio.

María Luisa Saavedra García (2017), de la universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú, presentó su trabajo de grado titulado, Una propuesta para la

⁷ Boletín general, CENSO 2005, perfil NARIÑO
www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52000T7T000.PDF

⁸(Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J.)Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Disponible en internet.
<https://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>

determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana⁹. El objetivo de este trabajo consiste en proponer una metodología que permita determinar el nivel de competitividad de la pyme, identificando por áreas el nivel en que se encuentra la misma, considerando criterios tanto internos como externos. El resultado de este trabajo permite contar con una metodología de fácil aplicación basada en el mapa de Competitividad del BID, que incluye factores tales como: Planeación estratégica, producción y operaciones, calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, y complementada con indicadores externos basados en el enfoque de competitividad sistémica.

Nivel nacional

Luz Yaneth silva Pedraza (2014), de la universidad militar de granada, presento su trabajo de grado titulado, El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones¹⁰. Este trabajo nos brinda un aporte teórico sobre la aplicación de las herramientas que garantizan la adaptación al cambio y como estas aseguran la competitividad de la organización independientemente del tipo y de la actividad económica que realice.

Lina Marcela Montoya Henao, de la universidad tecnológica de Pereira, presento el proyecto de grado titulado, Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender¹¹. Este proyecto servirá de guía para la realización del diagnóstico empresarial con el fin de conocer el estado de cada área y

⁹(García, 2017)Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana

¹⁰(Pedraza)El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Disponible en internet <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>

¹¹(Enao)aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender.

saboreas de la empresa para diseñar las estrategias necesarias y mejorar la competitividad de la misma en el mercado.

Nivel regional

Kelly Natalia Benavides Rodríguez y Nora Elizabeth Portilla Martínez (2017) de la universidad de Nariño, presento la investigación titulada, Características de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones nariñenses enfocadas a mejorar su competitividad¹². Esta investigación sirve de base a la investigación que se pretende desarrollar debido a que se estudia la misma temática, y se implementa el mismo modelo para el diagnóstico de las empresas Nariñenses.

2.3.2. FUNDAMENTACION TEORICA

A continuación, se recopila la teoría escrita hasta la fecha acerca de los procesos de cambio y competitividad, dos aspectos ligados a las organizaciones y que han sido temas de estudio y discusión de diferentes autores especialistas en estos ámbitos, como lo veremos más adelante. Se recolectará las teorías destacadas con el fin de tener un referente claro y sustentado que sirva como base de estudio para la obtención de resultados precisos en el presente trabajo, y en posteriores estudios que se vayan a realizar.

Con el mundo cambiante en que las empresas se encuentran, estas se deben enfrentar a diferentes retos para permanecer en el mercado y ser consideradas exitosas, muchos autores, de diferentes ramas afines a las ciencias económicas y administrativas han intentado encontrar la forma de encaminar las actividades que se desarrollan dentro de una empresa hacia la competitividad y puedan así permanecer y sobre todo sobresalir en el mercado, por lo cual se pueden encontrar diferentes énfasis tanto para asumir los cambios necesarios, como para enfrenarlos.

Cambio organizacional

¹²(Martínez, Kelly Natalia Benavides Rodríguez y Nora Elizabeth Portilla, 2017)Características de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones nariñenses enfocados a mejorar su competitividad

El cambio organizacional ha sido trabajado por diversos autores, demostrando que este es un proceso complejo en donde influyen varios factores condicionados por su principal protagonista, el ser humano. En una organización se encuentran coexistiendo varios factores como: la estructura, dirección y liderazgo, la cultura, estrategias, además se debe tener en cuenta los factores del medio que le rodea, la entrada y salida de información, el intercambio de bienes, capacidades, entre otras, y cada una de ellas está encaminada a cambiar.

El cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje¹³. El acelerado desarrollo de la ciencia, la tecnología y la globalización económica, genera nuevos retos a las empresas diariamente. De tal manera que las organizaciones deben adaptarse y estar preparadas para el cambio, tanto interna, como externas.

El cambio organizacional “consiste en realizar la transición de lo conocido a lo desconocido. De esta manera, el cambio puede ocasionar importante resistencia en los individuos y en la organización, por lo que muchas veces se torna difícil introducir mejoras”¹⁴ Es importante tener en cuenta que cualquier cambio que se implemente en la organización afectara de cualquier forma a los empleados que son los que conforman la empresa. Esta definición pone como centro principal al talento humano de la empresa ya que solo con la participan de cada empleado se puede lograr el éxito de los cambios que se quieren realizar.

Según Idalberto Chiavenato “el cambio organizaciones es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización”¹⁵, esta definición da importancia a dos factores en específico, a los cambios

¹³(Jimenez, 2010) El cambio organizacional. [En línea] 25 de 02 de 2010. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>.

¹⁴(Cordova) psicopediahoy.com. [En línea] <http://psicopediahoy.com/cambio-organizacional-procesos-aprendizaje/>.

¹⁵(Chiavenato, 2001). *Administracion de Recursos Humanos*. 2001.

estructurales y cambios de comportamiento, ósea al talento humano, que es la parte vital de los cambios que se presentan en una organización. Varios conceptos se han venido difundiendo en las últimas décadas enfocadas en diferentes tipos de cambio y el desarrollo organizacional.

Richard Beckard define al desarrollo organizacional como “un procesos planeado y administrado por la alta dirección destinado a producir un cambio en la cultura de la organizacional que la llevara hacia la excelencia” como podemos apreciar, estos conceptos se refieren a situaciones de cambio, de deseo de innovación al interior de la organización y no como algo fortuito que se presenta de por sí.

De las definiciones que se acaban de mencionar se puede concluir que el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones tanto estructurales como de comportamientos, que deben planearse y administrarse para que las organizaciones puedan adaptarse a las transformaciones del medio tanto internas como externas, de la mano del aprendizaje, con el fin de mejorar el desempeño de las mismas.

Factores internos que determinan el cambio organizacional

Hay muchas razones para necesitar el cambio en las organizaciones, y según su origen es posible clasificarlas en 2 tipos principales: causas externas y causas internas.¹⁶

Los factores internos que determinan el cambio pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Generar oportunamente los cambios en las organizaciones no es sencillo por la gran cantidad de variables implicadas, pero es una condición crítica de supervivencia competitiva.

¹⁶(Duque, 2014)Estudios gerenciales "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". [En línea] 20 de 02 de 2014.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795.

Con esta perspectiva, y para responder a la pregunta de cuándo cambiar, se puede deducir que hay 4 posibilidades¹⁷:

- Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo: Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Es el mundo de la planeación estratégica, las acciones preventivas y el que trata de fijar los objetivos con claridad a medio y largo plazo. El escenario de futuro planteado de esta forma permite suponer que las organizaciones podrán decidir la reorientación de sus estrategias en la medida que cambien las circunstancias que les dieron origen.
- El cambio por planeación típica: El cambio por planeación típica lo que podría considerarse como "ideal" en los procesos de gestión organizacional, pero lamentablemente no es el más común, a pesar de que insistentemente se pide a la gerencia que tome las medidas necesarias. Posiblemente esto se deba a una falta de sentido sobre la necesidad de la planeación o, igualmente grave, un desconocimiento de las fuerzas que imperan en el entorno y que presionan a las organizaciones al cambio.
- Cambio por inercia o por imitación: El cambio por inercia o por imitación también es muy común, y se refiere a los procesos que se inician no como parte de una reflexión profunda de la organización sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Es realmente difícil medir cuántas organizaciones han iniciado sus procesos de cambio y transformación simplemente por la influencia de otras, pues no se encontrarían muchas personas dispuestas a reconocerlo. En realidad, los procesos pueden funcionar si la intención es clara y lo que se toma es un modelo de acción para lograr los propios

¹⁷(Duque, 2014)Estudios gerenciales "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". [En línea] 20 de 02 de 2014.
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795.

objetivos organizacionales; pero no es posible asegurar el éxito si solo obedece a imitación o a lo que se conoce popularmente como "administración por best seller".

- Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias: El cambio por reacción tiene la gran ventaja de que demuestra que la organización no es indiferente ante los hechos cumplidos en el entorno competitivo que la rodea, pero puede ser que simplemente esté generando una respuesta cuando el tiempo de tomar las decisiones ya ha pasado. Así como en el cambio por planeación se escogen los caminos a seguir y eventualmente se cuenta con el tiempo para hacer los ajustes que se consideren necesarios a medida que se avanza, en el cambio por reacción los caminos pueden ser más limitados e incluso pueden haber desaparecido.
- Cambio por tensión final o por crisis: El cambio por tensión final o por crisis sucede cuando la organización no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en jaque su propia supervivencia. El cambio por crisis posiblemente permite encontrar la ruta correcta, pero también es probable que la tensión que genera lleve a la organización a cometer errores que generen consecuencias indeseadas.

Factores externos que determinan el cambio organizacional

Los factores externos que determinan el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas. Según los conceptos de administración estratégica de Fred R David, destacan los siguientes:

- Entorno económico: dentro de este encontramos las variables relacionadas con la parte política y económica de un país y sus indicadores, los cuales determinan su impacto dependiendo del contexto empresarial, ya sea regional, nacional o internacional. “Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias.”¹⁸
- Entorno socio cultural: “Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales. El mundo actual se ha transformado de las más diversas formas, y el futuro promete cambios aún mayores.”¹⁹
- Entorno político: La política puede generar diferentes aspectos de cambio en toda la comunidad, pues quienes están al mando desempeñan un papel de “reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones.”²⁰ Dependiendo del lugar geográfico que se hable se podrá constatar una mayor o menor inestabilidad que repercutirá en cambios de menor o mayor grado en el ambiente de las empresas.
- Entorno tecnológico: con el auge de las TIC y demás tecnologías que facilitan la vida de la comunidad es innegable que para las empresas hoy en día el entorno tecnológico representa grandes y constantes cambios. “Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los

¹⁸(DAVID, 2013) **DAVID, FRED R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

¹⁹(DAVID, 2013) **DAVID, FRED R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

²⁰(DAVID, 2013) **DAVID, FRED R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones”²¹

- Entorno competitivo: “La competencia en prácticamente todas las industrias puede describirse como intensa, y algunas veces, encarnizada.”²² Para poder tener una mejor concepción de los cambios que pueden presentarse en este ámbito es muy útil remitirse al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter..

Aspectos que cambian en las organizaciones

Los cambios se pueden presentar en las unidades de negocio, en las áreas funcionales, en los procesos y en toda la empresa. Los aspectos más comunes que cambian normalmente son, la infraestructura, la estructura formal de la empresa, la tecnología, los procesos, los productos y /o servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano.

- Infraestructura: son los cambios que se realizan en la planta física de la empresa, para garantizar una mejor realización de los procesos que se desarrollan en la empresa, también se puede enfocar en la ergonomía, y estética.
- Estructura organizacional: En este aspecto se abordan cambios en el organigrama, es decir, la dimensión funcional y estructura jerárquica.
- Tecnología: abarco todo lo relacionado con maquinaria y equipos utilizados en la empresa, ya sea mantenimiento inversión para promover la competitividad.

²¹(DAVID, 2013) **DAVID, FRED R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

²²(DAVID, 2013) **DAVID, FRED R. 2013.** *Conceptos de administración estratégica.* Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

- **Procesos:** estos cambios están representados en cambios de las políticas, la planeación, la ejecución, organización y control de los procesos productivos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- **Productos y/o servicios:** estos cambios, aunque no son organizacionales se los debe tener presentes, ya sea cambios que ocurren en los productos y servicios que se ofrecen, debido a que estos son la base de toda la empresa y el enlace más directo con los clientes.
- **Cultura organizacional:** hace referencia a la cultura presente en todos los colaboradores una empresa, pueden darse en áreas específicas o en la organización en general.
- **Comportamiento humano:** al haber cambios en las diferentes áreas de una empresa, se modifican conductas, hábitos y actitudes en los empleados.

Modelos de gestión del cambio organizacional

Muchos son los modelos empleados para llevar a cabo o tratar de explicar, de una forma efectiva, el proceso de cambio, a continuación, miraremos algunos de ellos.

Modelo de Kotter 8 pasos hacia el cambio

John Kotter, un profesor de la escuela de Negocios de Harvard y un muy renombrado experto en cambios, presento sus procesos de 8 pasos hacia el cambio en su libro "liderando el cambio" en este describe los pasos a seguir para conseguir un proceso de cambio organizacional exitoso. Los 8 pasos son²³:

1. **Aumentar la sensación de urgencia:** Para que ocurra el cambio, toda la empresa realmente debe desearlo. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Se debe buscar el apoyo de los colaboradores abriendo espacios para el dialogo que permita a todos percatarse de la importancia y urgencia a dicho cambio. Para poder desarrollar satisfactoriamente este primer paso es necesario identificar

²³(Estrategia Magazine, 2018) Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. Se encuentra en internet: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>

amenazas y presentar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.

2. Formar un equipo guía para el cambio: se debe buscar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir un equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.
3. Crear una visión para el cambio: se debe realizar una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente, debe ser sencilla y clara, esto facilitara que las órdenes y actividades que realicen los colaboradores de la organización tengan más sentido.
4. Comunicar la visión: una vez creada la visión se debe comunicarla frecuentemente y con fuerza en toda la empresa.
5. Remover barreras para empoderar la acción: al poner en marcha el cambio se debe comprobar constantemente las barreras que puedan existir, usualmente puede que exista resistencia por parte de algunos empleados o que algunos procesos de cambio requieran vincular una mayor inversión de capital. Cualquier obstáculo debe ser eliminando definitivamente promoviendo actividades que lo fomenten y adoptando las medidas necesarias.
6. Asegurar triunfos a corto plazo: se deben estipular objetivos a corto plazo, esto quiere decir que se deben realizar pequeños cambios que se den en el corto plazo y construyan esperanza y motivación en los empleados para continuar.
7. Construir sobre el mismo cambio: Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. Conseguir pequeños triunfos no garantiza que proceso fue un éxito, ya que el cambio real sucede muy profundamente, estas pequeñas victorias tempranas solo son el comienzo de lo que verdaderamente se necesita hacer para lograr los cambios propuestos a largo plazo. Por este motivo después de cada

logro alcanzado se debe analizar que salió bien y que se necesita mejorar, además se deben ir fijando más metas para aprovechar ese impulso que se ha logrado, y siempre se debe pensar en la mejor continua.

8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa: finalmente para que cualquier cambio que se dé, este debe formar parte del núcleo de la organización. Se debe garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la organización, esto dará solidez al cambio. También es importante que los líderes de la empresa sigan dando apoyo al cambio, ya que, si se pierde el apoyo de estas personas, se puede perder todo lo que se ha logrado.

Modelo ADKAR

Este modelo fue diseñado por la empresa Prosci (líder mundial en investigación de gestión del cambio) según el Autor Hiatt. ADKAR (sigla en inglés de: crear conciencia, suscitar motivación, desarrollar conocimientos, fomentar aptitudes y reforzar cambios en una organización) es el acrónimo de conciencia, el deseo, conocimiento, capacidad, y refuerzo (Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement)²⁴.

Este modelo consta de cinco etapas:

1. Conciencia del cambio: esta es la primera pieza clave para un cambio exitoso. Todos los colaboradores de una organización tienen que saber por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios. Para ello es fundamental una planificación de la comunicación
2. Deseo: los miembros de la organización deben tener la motivación y el deseo de participar en el cambio.
3. Conocimiento: se necesita saber cómo cambiar. Dos tipos de conocimiento deben ser abordados: el conocimiento acerca de cómo cambiar (lo que debe hacer durante la transición) y el conocimiento sobre cómo continuar una vez que el cambio se lleva a cabo.

²⁴(Tarantino) **Tarantino, Salvatore**. Gestipolis "Modelos de gestión del cambio". [En línea] [Citado el: 07 de enero de 2019.] <https://www.gestipolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>.

4. Capacidad – habilidad: Toda persona y organización que realmente quiere el cambio debe aplicar nuevas habilidades y comportamientos para hacer que los cambios necesarios cristalicen. Durante y después del cambio, la persona debe ser apoyada a través de la práctica, entrenamiento y retroalimentación.
5. Refuerzo: para mantener el cambio. Los individuos y organizaciones deben ser reforzados para estabilizar y mantener la nueva situación, de no ser así, probablemente se volverá a las condiciones iniciales, a su antiguo comportamiento.

Este modelo se enfoca en relacionar la administración del cambio de los individuos y la administración del cambio de las organizaciones para poder así integrar los dos procesos y alcanzar los resultados del negocio.

Enfoques de acción para las transformaciones organizacionales

Independientemente del enfoque o modelo que decida utilizar la organización para producir los cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. La posibilidad de los cambios depende de acciones claramente intencionadas y está ligada a la forma como la organización se enfoca para generar transformación²⁵.

Para que los cambios en las organizaciones se consoliden debe establecerse un intenso proceso de interacción entre 2 ámbitos esenciales de las organizaciones: sus procesos generales de gestión y las personas que laboran en ellas.

Los procesos generales de gestión incluyen todos los aspectos formales de la organización, tales como su misión, visión, valores y principios, objetivos y estrategias, estructura y todos los demás ligados a las funciones administrativas.

En cuanto a los colaboradores, se hace referencia a sus competencias, definiéndolas como las actitudes, conocimientos y habilidades que logran que una persona sea capaz de realizar una actividad con estándares de calidad definidos y

²⁵(Duque, 2014) Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.

en un entorno determinado.²⁶Esto quiere decir que, si los procesos de cambio solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización, pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. Igual ocurriría si solamente impactan a las personas, pero los procesos permanecen sin modificación.

A partir de lo anterior, el despliegue de los procesos de cambio puede trabajarse conforme a las propuestas de Beer en 1990, quienes combinan los cambios en los procesos con los cambios centrados en las personas. Para ello, esbozan 3 posibilidades:

- De las personas a los procesos.

La transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, habilidades, actitudes y comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes e incrementales. Dado lo anterior, la pregunta central sería entonces: ¿cómo puede generar una organización una consistente evolución de las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores? Realmente no basta con impartir seminarios, cursos, reuniones y establecer contacto directo con las personas, pues la posibilidad de cambio se sustenta básicamente en la voluntad y la emoción de las personas, y es ahí donde residen las principales resistencias al mismo.

En lo primero que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición –o redefinición– de las declaraciones de misión, visión y valores, el papel de los gerentes, los objetivos y políticas individuales y organizaciones acerca de la importancia del factor humano en la organización. Una vez se tenga esto claro, puede continuar con los procesos de capacitación y mejoramiento de competencias.

²⁶(Duque, 2014)**Duque, Jose Luis Sandoval. 2014.** Estudios gerenciales "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". [En línea] 20 de 02 de 2014. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795

Ante esto el modelo indica que, a través de ese orden, se logrará una evolución en la forma como actúan cotidianamente las personas, lo que puede facilitar los cambios en los procesos para llegar a la transformación organizacional. Esta propuesta tiene mucha fuerza en su esencia, pues está centrada en las personas, pero por esa misma razón puede demandar más tiempo para su implantación. Es un modelo interesante para aplicar cuando la organización puede actuar pausadamente para conseguir los resultados.

- De los procesos a las personas.

El segundo enfoque determina que las actitudes y comportamientos están fuertemente influidos por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas.

La esencia de este enfoque radica en la suposición de que cuando una persona ejecuta repetidamente tareas específicas terminará adoptándolas como parte de su cotidianidad, y ello generará nuevas costumbres y actitudes. Esta aproximación tiene su base en el poder de las reglas, procedimientos, control y estructuras definidas, y deja en segundo plano la base de todo el desarrollo: las personas.

El modelo es válido en la medida que obtiene resultados a corto plazo, basándose en el uso de la autoridad y manteniendo una estricta supervisión. El problema radica en que, al suponer a las personas supeditadas a las normas, puede ocasionarse mucha resistencia y los resultados pueden ser efímeros y no sostenibles a largo plazo.

- Trabajo simultáneo en ambas direcciones.

Existe una tercera aproximación, que toma en consideración los 2 modelos anteriores, la cual está enfocada en conseguir resultados si se trabaja en paralelo con la gente y las tareas.

Esta aproximación reconoce la importancia de explorar nuevos caminos de acción como consecuencia de cambios en las actitudes y comportamientos y, al mismo tiempo, en el rediseño de procesos. Es un modelo lógico, pero genera gran presión sobre la dirección: demanda que los gerentes trabajen simultáneamente sensibilizando a los individuos y a los grupos y en los ajustes requeridos en las

operaciones del negocio, lo que implica una minuciosa labor de control y seguimiento, con muchas posibilidades de error.

Competitividad

Para empezar, se presentarán algunos conceptos de competitividad, con el fin de poder entender todo lo que abarca dicho concepto:

Se entiende por competitividad a la capacidad que tiene una empresa para mantener y mejorar las ventajas competitivas que le permitan mantener una buena posición en el mercado, la competitividad está estrechamente relacionada con la productividad de una empresa²⁷

En el libro administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo se define la competitividad como “la capacidad de una organización para generar productos y/o servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a los de otras empresas de productos similares.”²⁸

En el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores. Los principales factores que inciden en la competitividad son la relación entre la calidad y coste del producto, el precio de los insumos, nivel de precio de estos y el nivel de los salarios.²⁹

Otra definición brindada en el libro introducción a la administración cuarta edición, definen a la competitividad como un principio de la siguiente forma “La capacidad de la empresa para hacer que los consumidores la elijan en vez de elegir otras empresas similares”³⁰

²⁷(Victoria)Victoria, Esmeralda Nieto. www.gestiopolis.com. [En línea] <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/>.

²⁸(Munch, 2010)Munch, Lourdes. 2010. ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. [En línea] 2010

²⁹2015. significados.com. [En línea] 2015. <https://www.significados.com/competitividad/>.

³⁰(Hernandez, 2006)Hernandez, Sergio. 2006. Introduccion a la administracion. [En línea] 2006.

De lo anterior se puede concluir que la competitividad son las ventajas con las que cuenta una empresa y la capacidad para desarrollarlas de manera eficiente y eficaz, con el propósito de crecer en el mercado y sobresalir entre la competencia para ser la primera elección de los consumidores.

Tipos de competitividad

La competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa

Competitividad interna: es la capacidad de una organización para lograr la mayor eficiencia posible de sus recursos y aumentar la productividad de los factores (trabajadores, capital y tierra principalmente). La empresa trata de mejorar con respecto a sí misma.

Competitividad externa: es la capacidad de una organización de lograr ventajas competitivas en el contexto del mercado. Para ello se evalúan factores externos como la innovación, la situación de la industria (5 fuerzas de Porter), la estabilidad económica, etc. Las organizaciones deben luchar por mantener su competitividad presente y futura. Esto se estudia en gran medida en el entorno del marketing.

La competitividad también cuenta con cuatro etapas de evolución estas son:

- I. Incipiente, muy bajo nivel de competitividad: En esta etapa la empresa es muy vulnerable a los cambios, está sometida a estos y al comportamiento o caprichos del cliente esto hace que la empresa se desoriente con lo que sucede interna y externamente.
- II. Aceptable, regular nivel de competitividad: La empresa está más conectada a sus clientes y ha mejorado sus puntos de vulnerabilidad, mejorando el rol que desempeña ante sus consumidores y la competencia, los principios de competitividad se aplican aceptablemente, pero es claro que para seguir compitiendo es necesario fortalecerlos aún más y visualizarse en lo que mejor convenga para la empresa.
- III. Superior, buen nivel de competitividad: La empresa empieza a ocupar posiciones de liderazgo y es innovadora frente a los cambios que se le

presentan en el mercado, reacciona de manera inmediata ante dichos cambios, da mayor énfasis a la cultura organizacional.

- IV. Sobresaliente, muy alto nivel de competitividad: La empresa se ha convertido en visionaria, es la que va generando los cambios y los demás se van adaptando. Los principios de competitividad se aplican con eficiencia y los empleados tienen convicción con ellos.

Metodologías de medición de competitividad empresarial

Para el estudio de la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías tanto a nivel nacional como internacional, con el propósito de establecer qué tan competitiva es una empresa frente a sus competidores.

Nivel internacional

- Estrategias funcionales y competitividad: un análisis empírico (Australia)

Para Sharma y Fisher (1997), la productividad, la innovación, los aspectos de recursos humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades “intra e interfirmas” son las variables que más se han analizado en los estudios de competitividad. Sin embargo, ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, razón por la cual los gerentes no tienen un punto de apoyo para tomar decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de mejora de la competitividad. Hasta el momento, este tipo de decisiones se ha tomado de manera intuitiva. La idea de esta metodología es que, además de medir, al gerente se le brinden herramientas en la toma de decisiones para la identificación de los factores (variables) de alta prioridad.

Las variables de análisis perceptual relacionadas directamente con el concepto que tienen los gerentes sobre cada una de ellas fueron:

- Estrategia de productividad
- Estrategia de investigación
- Estrategia tecnológica
- Estrategia de mercadeo
- Estrategia de recursos humanos

- Estrategia organizacional
- Estrategia financiera

Según los autores, estas variables pueden explicar, desde la perspectiva del gerente, las mejoras en la competitividad empresarial; sin embargo, no son suficientes para que permitan comprender una mayor competitividad.

Los autores proponen varias variables de medición objetiva del desempeño de una firma: ventas por empleado, retorno por activos, participación de mercado, ventas, proporción de exportaciones, y tasas de crecimiento en las ventas domésticas y externas. Sin embargo, en las mediciones subjetivas también se consideran las percepciones del gerente acerca de competidores y su productividad, rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente. Así, la medida planteada por los autores se compone de dos partes: la primera, que toma como referente las primeras siete variables basadas en las percepciones del gerente; y la segunda, las medidas objetivas de participación y ventas de mercado.

Contexto Colombiano

En Colombia han sido pocos los desarrollos metodológicos que se han propuesto para la medición de la competitividad empresarial. A continuación se presentan tres metodologías desarrolladas particularmente por universidades (Universidad Icesi, Universidad Autónoma de Occidente, Universidad Manuela Beltrán)³¹

- Mapa de competitividad - BID

El mapa de competitividad ha sido desarrollado con el auspicio del BID por el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE).

El mapa es una herramienta de diagnóstico que se aplica en la empresa y permite conocer su estado inicial frente a la competitividad e identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su

³¹(Cabrera Martinez, Alejandra Maria; Lopez Lopez, Paula Andra; Ramirez Mendez, Claudia, 2011)
La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio

competitividad. Una de las grandes ventajas de este mapa es que representa de forma gráfica los rasgos y características de competitividad de la empresa.

El mapa consta de los siguientes componentes:

- Base dato. En esta parte se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- Calificación. Este componente está constituido por ocho áreas de la empresa (planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, sistemas de información), que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por subáreas y la calificación de cada una de ellas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con el área respectiva. Si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa; las que se califiquen deben valorarse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.
- Mapa de la empresa. Con base en la calificación obtenida por la empresa en cada área y de acuerdo con el cálculo que internamente hace la herramienta, se determina el nivel de competitividad de la empresa.
- Mapa por áreas. Éste muestra no sólo la evaluación de cada área, sino de cada uno de los puntos que se van a tratar, pues dentro del cuestionario un grupo de preguntas evalúa un punto fundamental de cada área.
- Componente gráfico. Muestra los resultados de manera gráfica tanto en términos globales como por cada una de las ocho áreas.

2.4. MARCO LEGAL

Los antecedentes jurídicos relevantes comienzan con el decreto 2010 de 1994, que creó el Consejo Nacional de Competitividad. A partir de noviembre de 1998, con la expedición del decreto 2222 de 1998, la Comisión Mixta de Comercio Exterior asumió las funciones del Consejo de asesoría al Presidente de la República en los temas de productividad y competitividad.

El CONPES 3297 de julio de 2004 retomó la política pública sobre competitividad con la definición de la *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad* (AI). Uno de los efectos directos de la Agenda Interna fue convencer al país de la necesidad de contar con una institucionalidad permanente para la reflexión sobre temas de competitividad.

El documento CONPES 3303 de 2004, establece una serie de estrategias dirigidas a apoyar el desarrollo integral del Departamento de Nariño, para afrontar el deterioro económico y social por el que atraviesa, así como el incremento en los factores causantes de violencia e inseguridad que inciden en la región.

En el segundo semestre de 2005 se creó la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, y posteriormente se expidió el CONPES 3439 de agosto de 2006, que crea el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC); define que la Comisión Nacional de Competitividad (CNC) es el máximo organismo asesor del Gobierno Nacional en materia de competitividad; establece que la Secretaría Técnica del Sistema recae en el Director del DNP; y ordena la producción de una Política Nacional de Competitividad. A raíz de estas decisiones, el país se involucró en una agenda activa de creación de Comisiones Regionales de Competitividad, que son la expresión regional del SNC, y que recogen la experiencia, entre otros, de los CARCE.

El decreto 2828 de agosto de 2006 fue expedido para desarrollar el CONPES 3439. Este decreto fue posteriormente modificado por el decreto 61 de enero de 2007, que cambia la composición de la CNC y define que la Secretaría Técnica será mixta, y estará compuesta por el director del DNP y un delegado del sector privado, nombrado por la CNC. Una modificación adicional del Decreto 2828 fue el Decreto 1475 de mayo de 2008, que incluye al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en la Secretaría Técnica y define que ese Ministerio, con el apoyo de CONFECÁMARAS, ejercerá la coordinación de las Comisiones Regionales de Competitividad.

2.5. MARCO CONCEPTUAL

Competitividad: Para Cebreros (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico³².

Cambio: según Michael Porter, el cambio tiene que ver con hacer evolucionar las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las tecnologías para adaptarse con las necesidades del cliente, tiene que ver con la evolución de las prácticas administrativas.³³

Cambio organizacional: De acuerdo a Alejandro Reeves es "la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medioambiente interno o externo, mediante el aprendizaje"³⁴.

Planeación: A. Reyes Ponce considera que "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización"³⁵

Planeación Estratégica: "Es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los

³²(Ayala, Enrique Espinosa, 2014) **Ayala, Enrique Espinosa.** 2014. LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS TRADICIONALES. [En línea] 29 de 01 de 2014. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>.

³³ REPENSANDO EL FUTURO, Rowan Gibson. Grupo editorial norma, replanteando la competencia, Michael Porter, pag.65

³⁴(Jimenez, 2010) Jimenez, Isabel Jover. 2010. El cambio organizacional. [En línea] 25 de 02 de 2010. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/.

³⁵(2017). ¿ Ques es la planeacion por diferentes autores? [En línea] 07 de 03 de 2017. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] sites.google.com/site/actuariadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-ques-es-la-planeacion-por-diferentes-autores.

responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.”³⁶.

Cultura organizacional: Para Edgar Shein la cultura organizacional está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.³⁷

Gestión: La gerencia es un proceso que involucra a la persona para realizar actividades con los mejores resultados, con el propósito de alcanzar determinados objetivos con eficacia y eficiencia, relacionados con el hecho de lograr las metas, usando el mejor método posible.³⁸

Gestión Gerencial: Por su parte para Barrios, la gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todo el recurso humano en torno a las metas establecidas.³⁹

Sistema de información: sistema de información como: conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el

³⁶ Acle Tomasini. Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa Maria de Matellinii de Chorrillos a través de la planificación estratégica. Díaz Gavilan, Yasmin Karin. 2001 . [En línea] 2001. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf.

³⁷(doctoradovenezuela)Significado de cultura organizacional. [En línea] 2017 de 08 de 11. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] www.significados.com/cultura-organizacional/.

³⁸(Iglesia, 2013)iglesia, Emilia de la. 2013. Gestión Gerencial. [En línea] 26 de 04 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] luzdelmundodeguanarito.blogspot.com/2013/04/gestion-gerencial.

³⁹(Scribd Hylury). Definición de gestión gerencial. [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] es.scribd.com/document/229403958/Definicion-de-Gestion-Gerencial.

Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema.⁴⁰

Gestión humana: De acuerdo a Shuler la gestión humana puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento delos individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.⁴¹

Estructura organizacional: Robbins, 2009: “La estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades., estas a su vez se dividen en especialización del trabajo que esta es el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. Después de ello se realiza la departamentalización que es la base para agrupar puestos en una organización”.⁴²

⁴⁰(Dangel, 2010). **Dangel, Armando Duany. 2010.** Sistemas de informacion . [En línea] 24 de 02 de 2010. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>.

⁴¹(Carrillo, 2013). **Carrillo, Karina Mendoza. 2013.** Autores que hablan sobre el concepto de gestion del talento humano. [En línea] 10 de 05 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>.

⁴²**Cazares, Ismael Diaz. 2012.** Fundamentos de la estructura organizacional . [En línea] 20 de 11 de 2012. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/.

Estrategias: H. Koontz (1991): “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada⁴³

Tecnología: La tecnología es el resultado del saber que permite producir artefactos o procesos, modifica el medio, incluyendo las plantas y animales, para generar bienestar y satisfacer las necesidades humanas.”⁴⁴

Gestión de Calidad: Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.⁴⁵

Procesos: Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.⁴⁶

⁴³(Palacios, Dr. Freddy William Castillo, 2012)**Palacios, Freddy William Castillo. 2012.** El concepto de estrategia. [En línea] 14 de 03 de 2012. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/.

⁴⁴(Calderon, Cesar Eduardo Jimenez, 2013)**Calderon, Cesar Eduardo Jimenez. 2013.** Concepto de tecnología . [En línea] 21 de 03 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] www.gestiopolis.com/concepto-tecnologia/.

⁴⁵(Scribd). Sistema de gestion de calidad. [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] es.scribd.com/document/348591377/sistemas-de-gestion-de-calidad.

⁴⁶(Elizam, 2013). **Elizam, Guzmán Campos Areli. 2013.** El proceso administrativo según varios autores. . [En línea] 06 de 11 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1. DENOMINACION DEL METODO

La presente investigación será llevada a cabo mediante la metodología de estudio de casos, este método comprende una descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones. Este debe contener además del hecho o problema, la información básica apropiada que conduzca a la decisión o decisiones que conlleven a una solución, o varias opciones. Es así como se estudiarán diferentes casos de empresas para obtener información clave sobre los procesos de cambios que se han llevado a cabo en estas y como ha influido en la competitividad de las mismas. Esto se realizará a través de una matriz conformada por 10 dimensiones de cambio que se desarrollan dentro de una empresa y que permite obtener un análisis más certero y confiable sobre los procesos que hacen más competitiva la empresa, el desarrollo de estas dimensiones se evaluará en diferentes momentos; estado actual, experiencias de cambio, resultados obtenidos, aspectos a mejorar y resultados deseados. Para la evaluación de la competitividad de cada una de las empresas se aplicará una herramienta de análisis la cual articula factores e indicadores de competitividad.

3.2. TIPO DE INVESTIGACION

Para esta investigación y para la problemática planteada en la misma, la cual está basada en los procesos de cambio que conllevan a mejorar la competitividad de las empresas casos de estudio, se ha optado por tomar el método explicativo para la investigación.

Este método se basa en aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo⁴⁷, debido a que nuestra problemática se basa en la competitividad de las

⁴⁷ Investigación explicativa: este tipo de investigación se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las

empresas debemos explicar detalladamente cual es la problemática real y directa de cuáles son los procesos de cambios que permiten que una empresa sea competitiva y no solo buscar factores directos sino también quizás algunos factores indirectos que pueden ser de gran ayuda en la investigación..

3.3. ENFOQUE

Esta investigación se realizará de una manera cualitativa⁴⁸ para determinar aspectos completos de la problemática de las empresas casos de estudio con respecto a la competitividad. Por lo cual la información a recolectar se adquirirá por medio de entrevistas a mando altos, medios, y a diferentes trabajadores de las empresas. Además de la observación que se hará en las mismas organizaciones a investigar sobre las dimensiones de cambio organizacionales y sobre competitividad, también se estudiará la documentación de la empresa.

3.4. FUENTES

3.4.1. FUENTES PRIMARIAS

Para esta investigación se acudirá a los gerentes y trabajadores de organizaciones seleccionadas con los cuales se realizarán entrevistas sobre los procesos de cambio y competitividad, se entrevistarán mandos altos medios y bajos, así como los líderes y empleados más antiguos de las diferentes áreas de las empresas.

3.4.2. FUENTES SECUNDARIAS

Se recogerán datos para hacer los respectivos análisis de casos, se estudiará la documentación en las empresas, se realizarán visitas guiadas a las empresas para observar los procesos de las mismas.

cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. Para ello pueden usarse diferentes métodos, como la el método observacional, correlacional o experimental. El objetivo es crear modelos explicativos en el que puedan observarse secuencias de causa-efecto.

⁴⁸Enfoque Cualitativo: Parte del estudio de métodos de recolección de datos de tipo descriptivo y de observaciones para descubrir de manera discursiva categorías conceptuales.

3.5. TECNICAS

3.5.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para determinar la concepción de competitividad y las características de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones casos de estudio, en primer lugar, se realizarán entrevistas a los gerentes o administradores de las organizaciones para analizar los aspectos relacionados con la investigación mediante cuestionarios verbales. Los trabajadores de las empresas serán entrevistados para obtener la información respecto a sus experiencias dentro de la empresa y demás aspectos necesarios para realizar el respectivo análisis de las variables de estudio para resolver el problema investigativo.

Para llevar a cabo lo anteriormente planteado se utilizará una matriz, llamada “Matriz de cambios y momentos” (Anexo A) en donde se especifican los ámbitos y componentes a tratar con las empresas a investigar, las dimensiones de cambio que se evaluarán con la matriz son las siguientes: Cultura organizacional, Gestión gerencial, Sistemas de información, gestión humana, estructura organizacional, estrategias que aplica la empresa para el funcionamiento de su negocio, innovación, tecnología, gestión de la calidad y procesos, estas dimensiones se evaluarán en diferentes momentos los cuales son estado actual, experiencias de cambio, resultados obtenidos y aspectos a mejorar. Estas dimensiones se seleccionaron de forma estratégica para analizar la empresa de manera integral, abarcando en sí la totalidad de la misma.

Para la medición de competitividad se utilizará una herramienta de análisis que articula factores e indicadores de competitividad. Al realizar una exhaustiva revisión teórica se observó que no existe ninguna teoría que determine de manera concreta cuáles son los factores e indicadores que miden la competitividad. Por esta razón se asociaron algunos de los indicadores de gestión como indicadores de competitividad ya que estos nos permiten evaluar el desempeño de la empresa y por ende su nivel de competitividad. Los siguientes indicadores son los que se evaluarán en cada una de las empresas: rentabilidad económica, crecimiento en ventas, posicionamiento de marca, participación en el mercado, satisfacción de los

clientes, los cuales reflejarán el estado actual de los factores determinantes de la competitividad. De igual manera se realizó una recopilación de varios trabajos de grado, investigaciones y artículos enfocados en la competitividad, en cada uno de estos se encontraron diferentes factores que determinan la competitividad y que se acoplan al trabajo que se pretende realizar. Los factores seleccionados son: gestión gerencial, innovación, calidad del producto o servicio, gestión del talento humano, recursos tecnológicos, estrategia de marketing, procesos básicos y misionales, sistemas de información y comunicación. Los factores están divididos por componentes los cuales serán calificados para determinar cómo cada uno de estos ha contribuido a la competitividad de la empresa, el rango de calificación será de 1 a 5, siendo 1 el nivel más alto de competitividad y 5 el nivel más bajo. Lo anteriormente planteado se encuentra en la Matriz de Competitividad (Anexo B y C). Para recolectar la anterior información se realizará entrevistas con los mandos altos de cada empresa y revisión documental.

3.6. POBLACION Y MUESTRA

Para la realización de esta investigación se estudiarán cuatro casos de empresas, las cuales son VISENAR, FERRETERÍA J ALBERTO, LW ELITE CONTRUCCIONES, DISTRIBUIDORA ANDINA.

3.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN
Recolección de la información mediante entrevistas y observación en las empresas.	11 Enero 2019	21 Enero 2019
Redacción del informe de trabajo de grado	22 Enero 2019	31 Enero 2019
Redacción del ensayo de trabajo de grado	1 Febrero 2019	10 Febrero 2019
Sustentación de resultados		

Fuente: Elaboración propia

3.8. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION

Tabla 2 Presupuesto de la Investigación

Concepto	Valor	cantidad	Total
Transporte y desplazamiento	\$ 40.800	4	\$ 163.200
Impresiones	\$ 50.000	1	\$ 50.000
Otros costos	\$ 25.000	4	\$ 100.000
Total			313.200

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1. ESTUDIO DE CASO EMPRESA FERRETERIA J ALBERTO SAS

4.1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

Ferretería J. Alberto S.A.S es una empresa nariñense con más de treinta (30) años de trayectoria en el mercado, hace parte de CONSTRURAMA, una cadena de ferreterías comercializadora de productos y herramientas para la construcción, además, brinda servicios y beneficios que consolidan a su cadena como líder de ferreterías en Colombia.

Direccionamiento estratégico

Misión

Ferretería J. Alberto S.A.S es una empresa nariñense dedicada a la comercialización de materiales de construcción y diversas líneas de ferretería de calidad, con el fin de facilitar el desempeño de los sectores industrial, comercial, agrícola, artesanal, doméstico y de construcción; para ello contamos con un equipo humano competente; nos encontramos comprometidos con su progreso y bienestar, y con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y el mejoramiento continuo de la empresa.

Visión

Para el año 2020, Ferretería J. Alberto S.A.S será la empresa líder en la comercialización de materiales de construcción y artículos de ferretería en los Departamentos de Nariño y Putumayo, así como en el servicio y asesoría técnica. Ampliaremos las líneas de distribución a través de la importación directa de productos exclusivos e innovadores, contando siempre con personal competente que garantice el crecimiento de la organización y la satisfacción de nuestros clientes.

Organigrama



Gráfico 4. Organigrama propuesto para el nuevo modelo

Imagen 1 Organigrama J Alberto ferretería.

Fuente. Entregado por la empresa J Alberto ferretería.

Numero de colaboradores

La empresa Ferretería J Alberto cuenta con aproximadamente 25 empleados.

Portafolio de productos

El portafolio de productos de la empresa cuenta con gran variedad, las líneas que maneja son las siguientes:

- Materiales de construcción
- Pinturas

- Herramientas agrícolas
- Elementos de protección personal
- Materiales eléctricos
- Cerraduras, entre otros



*Imagen 2
Portafolio
de
productos
J Alberto
ferretería*



Fuente. Página web J Alberto ferretería

4.1.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO

La identificación del estado actual y experiencias de cambio son realizados de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Ferretería J Alberto consolidadas en la matriz de cambios y momentos (Anexo D: Matriz de cambio y momentos Ferretería J Alberto)

4.1.2.1. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES

Cultura organizacional

Principios y valores

El gerente siempre ha tratado de dar a conocer los principios y valores a sus empleados, sin embargo, hace 5 años aproximadamente se formalizó estos dentro de la empresa, desde entonces se les ha socializado en algún momento a lo largo de su periodo laboral, ya sea en la inducción o en algunas de las capacitaciones que se han realizado, saben de los valores que se inculcan dentro de esta y que el

gerente como los demás administrativos quieren hacer presente en cada uno de los ellos

Se puede observar que los empleados más antiguos son los que los tienen más apropiados y cuatro de los empleados más recientes dijeron que no los conocían o no se los habían socializado. Para mejorar la apropiación de estos recomendaron mantenerlos exhibidos dentro de la empresa.

Comportamiento y costumbres

Los empleados más antiguos tienen conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo por medio del manual de funciones, que fue establecido hace 4 años aproximadamente, por otro parte el personal más actual las conoce por medio del contrato de trabajo.

Los empleados tienen conocimiento del objetivo principal dentro de la empresa, el cual es cumplir con las metas mensuales de venta que específicas el gerente, las cuales fueron implementadas hace 4 años y con las que se mejoró el rendimiento del personal en general.

La organización tiene establecido claramente el reglamento interno de trabajo, el cual es conocido por todos los empleados.

Los empleados no tienen claridad sobre la forma en que se evalúa su desempeño, sin embargo, saben que miden su rendimiento por medio del cumplimiento en la meta de ventas. Y aunque no exista un formato formal de evolución, el gerente está pendiente del funcionamiento general de la empresa y realiza retroalimentación cuando lo ve necesario. La persona encargada de talento humano plantea que se piensa retomar la evaluación de desempeño para ver las deficiencias de cada empleado y realizar un plan de mejora.

En la empresa existe un excelente trabajo en equipo, se puede observar que todos están conscientes de que debe haber apoyo entre ellos para poder crear un buen ambiente y funcionamiento de la empresa.

Actitud al cambio

Los empleados están abiertos a los cambios que se quieran implementar, les agrada que el gerente quiera mejorar e innovar su empresa, y este pensamiento

se ha dado debido a que el gerente siempre mantiene informados con anticipación a los empleados de los cambios que piensa realizar, habla con ellos y escucha las opiniones que tienen que dar al respecto. Saben que él busca realizar cambios para mejorar la empresa y sobresalir de entre la competencia.

Gestión gerencial

Dirección

Aunque el gerente no maneje un tipo de planeación formal o documental si realiza e implementa planes y estrategias las cuales maneja y desarrolla a su manera y es así como las ha desarrollado hasta la actualidad. El gerente siempre hace participe primeramente a la junta directiva de los planes, metas y aspiraciones que quiere realizar para escuchar opiniones, propuestas y así ponerlos en marcha y después según cual sea el tema a tratar, comunica e interactúa con los demás empleados para así mismo hacer conocer sus propósitos, con lo que logra un acoplamiento de toda la empresa en la planeación, toma de decisión y acciones que se quieran realizar.

Comunicación

La comunicación en general es muy buena, el gerente al estar presente y ser parte del día a día de la empresa puede hablar e interactuar con los empleados coordinando y controlando las actividades diarias. Mantiene informado a los empleados sobre los cambios que quiere realizar logrando una mejor adaptación a los cambios y participación para el logro de estos objetivos y metas.

Toma de decisiones

El gerente siempre hace parte a los empleados en la toma de decisiones, dependiendo del tema o las decisiones que se tengan que tomar, las hace con la junta directiva o si las decisiones les van a afectar directamente a todos las realiza con los empleados en general, logrando así afinidad y coordinación en los planes y proyectos que se realizan dentro de la empresa. En la empresa no se han dado conflictos graves, siempre los problemas se han solucionado rápido de una manera conciliadora por lo cual no se ha necesitado del comité de convivencia estipulado hace 4 años aproximadamente. Por lo general se

considera que en la empresa existe un buen ambiente laboral y compañerismo entre los empleados.

Gerencia del cambio

Los cambios que se han dado en la empresa son debido a que el gerente busca constantemente mejorarla e innovarla, aprovecha cada oportunidad que se le presenta para conseguirlo, reconoce que para ser competitivo tiene que estar actualizado y sé tiene que evolucionar para sobresalir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Direccionamiento estratégico

Hace 4 o 5 años se formalizo organigrama, misión, visión, los cuales son conocidos por todos los empleados, sin embargo, hasta el momento no se ha realizado un diagnostico como tal y una planeación con las respectivas estrategias, pero esto no quiere decir que no se realice una prospectiva hacia el futuro sobre la empresa, ya que el gerente ha realizado diferentes cambios con el fin de mejorarla y deja claro a los empleados que metas quiere llegar a cumplir. Se observa que ha participado en diferentes proyectos para asesoramiento sobre mejoras que puedan realizar en la empresa, como lo fue el asesoramiento de administradores holandeses y la participación en el proyecto de Colciencias.

Sistemas de información

Sistema de información de nivel estratégico

La empresa no cuenta con un sistema de información de nivel estratégico

Sistemas de información de nivel administrativo

La empresa cuenta con los sistemas convencionales para soportar la información de la parte administrativa, se usan los programas de Word, Excel, Power point, correo electrónico, y la contabilidad se lleva a cabo por fuera de la empresa. Estos sistemas de información no han cambiado en los últimos años. Para mejorarlo se piensa implementar un sistema que integre tanto la parte operativa como la administrativa, contable y financiera.

Sistemas de información de nivel operativo

Actualmente la empresa cuenta con un software llamado Helisa el cual es utilizado en las ventas para realizar la facturación de los clientes, este sistema fue implementado hace 8 años mediante la afiliación con construrama dando un enorme paso pasando de la facturación manual a la digital, ayudo a agilizar el proceso de venta con los clientes, así mismo a realizar una atención más rápida. Ya que para la empresa es fundamental dar una atención de calidad a los clientes, se pretende actualizar aún más el sistema de información, cambiando el actual con uno más completo que mejore la parte de registro de inventario, el cual no se lleva en la actualidad.

Gestión humana

Gestión del talento humano

La confianza en los empleados es un tema muy importante dentro de la empresa por lo que el reclutamiento y selección del personal es realizado mediante personas ya conocidas o personas que hayan sido referidas y que tengan experiencia en el sector ferretero, lo que buscan tanto el gerente como los mandos medios es tener empleados de confianza en los cuales no se tenga que recurrir a la vigilancia en el desempeño que realiza, sino generar autonomía en las funciones que se le son asignadas. La selección es realizada mediante una revisión de hoja de vida y una entrevista que está en manos del gerente.

La empresa trabaja con programas de promoción y salud en el trabajo, los empleados las reconocen y las tienen presentes debido a que se han realizado respectivas capacitaciones ya sea sobre pausas activas o han participado en las actividades que la encargada de talento humano ha incentivado a realizar como las bailo terapias o aeróbicos.

Con el sistema de gestión de calidad que se intentó implementar hace algunos años las capacitaciones se han realizado constantemente, ya sea sobre productos, atención al cliente, seguridad y salud, o cualquier otra, para los empleados estas capacitaciones ya es algo que la empresa da con regularidad.

La motivación se empezó a emplear con el fin de que los empleados sean más autónomos y aumentaran sus ventas por sí mismos, desde entonces se dan

bonificaciones a los empleados por el cumplimiento de metas en ventas. Además, dentro de la empresa se manejan otros programas no monetarios como el festejo de cumpleaños, días especiales, fin de año, entre otros.

Los salarios están establecidos de acuerdo a la ley más las bonificaciones que da la empresa, el pago de estos se da de manera puntual en la fecha establecida.

Los empleados no tienen claridad sobre la forma en que se evalúa su desempeño, sin embargo, saben que miden su rendimiento por medio del cumplimiento en la meta de ventas. Y aunque no exista un formato formal de evolución, el gerente está pendiente del funcionamiento general de la empresa y realiza retroalimentación cuando lo ve necesario. La persona encargada de talento humano plantea que se piensa retomar la evaluación de desempeño para ver las deficiencias de cada empleado y realizar un plan de mejora.

Aunque dentro de la empresa es difícil acceder a puestos más altos jerárquicamente como lo manifestaron los empleados, se manejan otro tipo de métodos para el desarrollo y crecimiento del personal, en primera instancia se ha dado la oportunidad a estudiantes de realizar sus prácticas dentro de la empresa y así mismo se les da la oportunidad de quedarse laborando cuando esta termina si ven dentro del practicante un buen rendimiento y motivación. La persona encargada de talento humano se encarga de dar a conocer a los empleados diferentes cursos, técnicos, tecnólogos, etc. para las personas interesadas y ha sensibilizado en la importancia de mejorar los conocimientos para el desarrollo personal.

Debido al excelente ambiente laboral y otros factores como estabilidad existe una baja rotación de personal, habiendo así empleados con más de 5 y 10 años dentro de la empresa.

Estructura organizacional

Funcional

La estructura organizacional que tiene la empresa es funcional por departamentalización, fue formalizada con el sistema de gestión de calidad hace 4 o 5 años y replanteada hace poco con el fin de que los empleados conozcan los

niveles de autoridad y las relaciones de coordinación necesarias para lograr buena sinergia en toda la empresa y disminuir el sobrecargo de la gerencia.

Estrategias

Corporativas

La empresa cuenta con una alianza estratégica desde hace 8 años con Construrama que es una de las cadenas de ferreterías más grande de Latinoamérica, con la cual se realizó una mejora completa de la empresa, ya que se hizo una transformación de la exhibición de productos y del almacén en general, se obtuvo beneficios con diferentes marcas, se implementó el sistema de facturación digital y se realizó un proceso de formación con los empleados.

De negocio

Una de las estrategias más importantes es la atención al cliente, dando a la empresa diferenciación sobre la competencia, ya que se da un asesoramiento personalizado sobre los productos a todos los clientes, por tal motivo existen capacitaciones constantes sobre productos nuevos y sobre atención al cliente. Se puede observar que todos los empleados tienen una fuerte mentalidad sobre atención reflejada en diferentes aspectos como por ejemplo no dejar la sala de venta sola, dar apoyo si hay demasiados clientes, y de dar en lo posible soluciones a lo que ellos soliciten. Esta estrategia se la ha manejado siempre y aunque ha mejorado en los últimos años las capacitaciones a los empleados algunos recomiendan mejorar aún más la atención.

Funcionales

La empresa realiza licitaciones para obras públicas con las cuales se obtiene mayores ingresos en ventas

Una de las estrategias de marketing de la empresa es manejar gran variedad de productos o realizar sobre pedido cuando se lo requiera, para que el cliente no vea la necesidad de visitar otro establecimiento.

También se maneja dos tipos de descuentos para clientes del 3% y para otras ferreterías del 5%

Los empleados tienen como estrategias obtener información de nuevos productos y precios de la competencia por medio de los mismos clientes.

La empresa cuenta con una página de Facebook hace 5 años en la cual se mantiene actualizada información de los productos y eventos que la empresa esté realizando.

Innovación

Producto/servicio

Además de tener una exhibición tipo supermercado el gerente busca que los clientes estén acompañados en todo momento por un vendedor que los asesore en su compra. En los últimos años se han mejorado las capacitaciones tanto de productos como de servicio al cliente para cumplir las expectativas y la satisfacción de estos. Hace dos años se mejoró aún más la parte de Merchandising y organización del almacén con la ayuda de un asesor holandés, dando más atracción a la vista de los clientes.

Estructura física

Desde la afiliación con Construrama hace más de 5 años el diseño y color de la estructura de la empresa cambio a los colores dados por esta, la sala de ventas ha sufrido una transformación para mejorar la calidad del servicio dando mayor versatilidad y visibilidad a la exhibición de los productos. Hace aproximadamente 4 años se adquirió otra bodega lo que mejoro la organización y así mismo contribuyo a que se pudiera ampliar el portafolio de productos de la empresa.

Métodos

Actualmente la empresa cuenta con un software llamado Helisa el cual es utilizado en las ventas para realizar la facturación de los clientes, este sistema fue implementado hace más de 5 años mediante la afiliación con Construrama logrando pasar de la facturación manual a la digital, ayudando a agilizar el proceso de venta y la atención con los clientes.

Ya que para la empresa es fundamental dar una atención de calidad, se pretende actualizar aún más el sistema de información, cambiando el actual con uno más completo que mejore la parte de registro de inventario, el cual no se lleva en la

actualidad. Así mismo para agilizar aún más el proceso de venta y tener una atención más personalizada con los clientes se piensa adquirir tabletas para que cada vendedor realice su respectiva facturación desde esta.

Tecnología

Dura

La empresa cuenta con equipos de cómputo tanto en la parte administrativa como en la parte de servicio al cliente, la sala de ventas cuenta con 3 computadores para realizar la facturación, y aunque es un gran apoyo para los vendedores la empresa piensa implementar tablets que serán utilizadas por los vendedores para realizar la facturación, así podrán desplazarse cómodamente con los clientes y podrán prestar un mejor servicio. También se piensa cambiar el vehículo actual por uno más grande para poder mejorar así el servicio de domicilios.

Blanda

Como tecnología blanda se puede identificar en la empresa el software de Helisa que apoya notablemente la parte de ventas, y el cual está en proceso de cambio por un sistema que beneficie a las ventas y a la parte contable. Igualmente, también se puede observar conocimientos sobre gestión de talento humano, procesos financieros, de compras, y la utilización de programas como Microsoft office, conexión a internet, que soportan los procesos de la empresa.

Gestión de la calidad

Procedimientos

La empresa empezó a implementar hace 5 años aproximadamente el sistema de gestión de calidad, la cual era la norma ISO 6001, con este se mejoraron varios procedimientos sobre todo en la parte de talento humano, sin embargo, el proyecto quedo sin finalizar y la empresa aún sigue sin certificarse. A pesar de esto se continúa con un enfoque en procesos y realizando mejoras continuas dentro de la empresa.

Clientes

Con la implementación de gestión de calidad se realizó una encuesta de satisfacción del cliente la cual resulto muy bien, los resultados fueron satisfactorios

sobre la atención que se brindaba dentro de la empresa, sin embargo, esta no se volvió a realizar debido a los inconvenientes que se tuvieron, como falta de colaboración por parte de los clientes y debido a que la persona encargada se olvidaba de realizarlos debido a la ocupación en las labores de su cargo.

Medio ambiente

Aparte de hacer reciclaje, no se ha realizado ningún programa ni política sobre el medio ambiente dentro de la empresa.

Seguridad en el trabajo

Con la implementación del sistema de gestión de calidad se mejoró lo relacionado en seguridad y salud en el trabajo desde entonces se realizan capacitaciones constantes sobre riesgos laborales, se mantiene regulado los implementos de seguridad y se entrega la dotación en el tiempo estipulado en la norma.

Procesos

Estratégicos

Los procesos estratégicos que tiene la empresa son la dirección general misión, visión, valores, los cuales están presentes en la mayoría de los empleados. Si hablamos de diagnóstico interno y externo, objetivos y estrategias definidas la empresa no cuenta con ellas, aunque se dan de una manera no formalizada. Actualmente la empresa ha destinado esfuerzos para mejorar sus procesos estratégicos, estableciéndolos en el mapa de procesos para implementarlos adecuadamente.

De apoyo

Los procesos de apoyo con los que cuenta la empresa son de talento humano, gestión administrativa, gestión financiera, los cuales existen desde hace más de 5 años y que con el tiempo se han venido fortaleciendo.

Básicos o misionales

Los procesos misionales que tiene la empresa han sido llevados así desde hace más de 5 años, el proceso del servicio consta de: ventas, caja, entregas y compras. Este proceso les ha funcionado muy bien creando mayor organización,

atención rápida a mayor cantidad de clientes y agilidad en las ventas, debido también a la utilización del sistema de facturación digital

4.1.2.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR DIMENSIONES

La cultura organizacional dentro de la empresa J Alberto ferretería está orientada a diferentes aspectos, en primer lugar, a la responsabilidad mediante una gestión ética y empresarial, ya que se tienen definidas pautas y valores que rigen la conducta y orientan la moral de los empleados, igualmente se busca que ellos tengan un enfoque en satisfacer las necesidades de los clientes. En segundo lugar, al talento humano puesto que promueve el trabajo en equipo, la solidaridad, y la capacidad de unir esfuerzos para lograr objetivos comunes. Se procura compartir información, se escucha y se crean y mantienen relaciones de confianza y respeto. Y en tercer lugar al cambio puesto que hay una fuerte acogida a la mejora continua y a los cambios que se deban realizar para alcanzarla.

La gestión gerencial se maneja de una manera muy proactiva, se mueve para que se den resultados y mejoras dentro de la empresa. Y se hace partícipe a los empleados de cierta manera para que haya fluidez y coordinación en la implementación de lo que se quiera realizar, creando el ambiente de trabajo correcto. Gracias a los años de experiencia en el sector ferretero se han logrado identificar oportunidades y amenazas del entorno para aprovechar las situaciones que se puedan presentar tanto internamente como externamente. El gerente desarrolla una visión del futuro de la empresa y aunque no exista ni se determinen planes, objetivos, ni estrategias específicas documentadas, estas se van llevando a cabo a su tiempo y según la situación de la empresa.

Los sistemas de información utilizados dentro de la empresa ayudan a organizar, controlar y gestionar la información en cierta medida, como lo es el software de facturación y control de movimientos diarios, gestión de contenido empresarial, gestión documental, gestión del correo electrónico, sin embargo, se puede mejorar la eficacia de la información en ciertos aspectos de la empresa para que exista una mayor integración y un uso óptimo de estos.

La gestión humana en la empresa lleva todos los procesos necesarios para dirigir a los empleados de la mejor manera, otorgando bienestar y motivación de diferentes formas lo cual se ve reflejado en los empleados.

La estructura organizacional de la empresa ha sido organizada de tal manera que los empleados tengan una unidad superior a la que se pueda dirigir, para así tener claridad en las funciones, mayor coordinación y una eficaz solución a los problemas que se puedan dar y mejoramiento de las actividades diarias.

Las estrategias que la empresa ha llevado a cabo le han dado una ventaja competitiva en el sector ferretero, satisfaciendo las necesidades de los clientes y llegando a cumplir los objetivos que se han planteado. Sin embargo, para llegar a ser líderes regionalmente se pueden realizar nuevas propuestas con las que se pueda llegar a lograr la visión que la empresa quiere alcanzar.

La innovación dentro de la empresa es algo que siempre se ha venido desarrollando, y se ha implementado para mejorar los procesos. Gracias a esto se han podido generar ventajas frente a la competencia, por ejemplo, la atención personalizada y la facturación digital. Se puede ver en la empresa que la innovación es algo que se quiere seguir implementando y que es de gran importancia para la mejora de esta.

La tecnología ha mejorado en el recorrido que lleva la empresa, sin embargo, para que exista una mayor eficacia y eficiencia en los procesos se requiere de la implementación de tecnología clave para lograrlo, como son un sistema que integre todos los procesos de la empresa y la adquisición de un nuevo vehículo, lo cual la empresa ya está pensando en implementar.

La gestión de la calidad en la empresa se empezó a implementar hace tiempo y debido a esto se dieron grandes mejoras sobre todo en la parte de talento humano hablando de su bienestar, formación y atención al cliente, sin embargo, para lograr la alta calidad se requiere de seguimiento continuo, de planificación y ejecución de acciones específicas que actualmente no se han seguido realizando.

Los procesos dentro de la empresa han funcionado de tal manera que se ha logrado obtener un buen funcionamiento dentro de esta, sobre todo en los

procesos de apoyo y básicos y misionales, y así se han alcanzado las metas planteadas, sin embargo, para que estas se realicen de una manera más eficiente la empresa ya ha pensado en cambiar el sistema que ayudaría en aspectos claves de los procesos mencionados, como lo es el inventario y la parte contable. En cuanto a los procesos estratégicos se deben mejorar aún más para estar a la par del entorno cambiante y la mejora continua, como lo son los diagnósticos internos y externos y así mismo la planeación estratégica adecuada.

4.1.3. COMPETITIVIDAD

La identificación de la competitividad es realizada de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Ferretería J Alberto consolidadas en la matriz de competitividad (Anexo E Indicadores de competitividad Ferretería J Alberto Y Anexo F Matriz de competitividad Ferretería J Alberto)

4.1.3.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Los indicadores muestran que la empresa J Alberto es competitiva dentro del mercado, debido a que como expresaron los empleados entrevistados y se demostró en diferentes documentos (Anexo G evidencias de los indicadores Ferretería J Alberto), cada indicador presenta rendimientos favorables. Comenzando por la rentabilidad la cual ha aumentado en los últimos años al igual que las ventas. Como manifestaron los entrevistados y se observó en los sondeos realizados la empresa también cuenta con un buen posicionamiento y un alto nivel de satisfacción en los clientes con el servicio ofrecido. Al indagar más sobre la competencia se pudo ver que, aunque hay empresas como la Ferretería Argentina o la Ferretería buenos aires que tienen más participación en el mercado, la empresa cuenta con mayores niveles de utilidad.

4.1.3.2. IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Gestión gerencial

La gestión gerencial que se lleva dentro de la empresa es buena teniendo un promedio de 4.5. Demuestra ser un líder nato con lo cual ha conseguido el

compromiso y una buena orientación de los empleados al logro de metas y objetivos propuestos, tiene una buena prospectiva hacia el futuro, dirige de una manera proactiva, y gracias a la experiencia con la que cuenta en el sector ferretero se ha logrado tomar buenas decisiones, así como aprovechar las oportunidades que se le presentan. La parte que se podría mejorar es la de planeación ya que, aunque se proponen planes y metas, no se los realiza de una manera formal con la proposición de objetivos, estrategias o tiempo definidos.

Innovación

La empresa ha innovado en varios aspectos que han logrado que tenga una diferenciación en el sector como lo indica el promedio de 4. Han innovado en exhibición, la forma de facturar y en la atención dada, pero para lograr una ventaja competitiva fuerte mediante la innovación se debe mejorar cada uno de los procesos que se llevan dentro de esta.

Calidad del servicio

La calidad del servicio está muy bien orientada como indica su promedio de 3.9. Se ha visto que la satisfacción de los clientes es alta, se manejan muy bien las quejas y reclamos de los clientes, al igual que las garantías, aunque falta más organización en esta parte y los productos que maneja la empresa cuentan con la certificación adecuada. Para que la empresa sea más competitiva se podría obtener la certificación de alta calidad con la que aún no cuenta la empresa.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano llevada por la empresa tiene un promedio de 4 lo que indica que los esfuerzos están bien encaminados para obtener un buen desarrollo y bienestar de los empleados al tener implementados programas de promoción de la salud y seguridad, motivación, capacitación, entre otros. Para alcanzar una excelente gestión de estos se necesita de una mejora continua y de la implementación de una evaluación de desempeño.

Recursos tecnológicos

La empresa tiene un promedio de 3.7 lo cual indica que la tecnología está orientada para que se logre la competitividad, pero se necesita mejorar la

tecnología dura hablando del vehículo para el servicio de domicilios y en la blanda por medio de sistemas que mejoren los procesos que lleva a cabo la empresa.

Estrategias de marketing

Este factor tiene un promedio de 3.9 lo que indica que se tienen buenas estrategias de marketing en cuanto portafolio de productos, precios, publicidad, sin embargo, no se han realizado estrategias como tal y estudios de mercado que ayuden a mejorar aún más el posicionamiento de la empresa y de dar claridad a los medios o planes que se van a ejecutar para lograr los objetivos que la empresa quiere alcanzar.

Procesos básicos y misionales

Estos procesos tienen un promedio 4.2 lo que indica que hay un buen proceso del servicio al cliente en la empresa, se ha buscado que esta sea una ventaja competitiva, por lo que está en un mejoramiento continuo.

Sistemas de información

Los sistemas de información tienen un promedio de 3.4 ya que, aunque los sistemas actuales han soportado la información de la empresa se requiere de mejores que brinden más facilidad a la hora de obtener información, ya sea en la parte de inventarios, contable, o de forma estratégica.

4.1.3.3. ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Cada factor ha contribuido en cierta medida a la competitividad de la empresa Ferretería J Alberto, destacándose la gestión gerencial debido al liderazgo, la pro actividad y a la buena prospectiva hacia el futuro con que dirige el gerente, la innovación que se ha implementado en la atención y en los procesos que se llevan en la misma, la calidad que se muestra en el servicio ofrecido, y la buena gestión del Talento Humano.

Si observamos los factores de competitividad podemos ver que, aunque estos son buenos pueden mejorar. El nivel actual de estos factores explicaría la competitividad con la que cuenta la empresa la cual es muy favorable.

4.1.4. RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD

En los últimos años la empresa ha tenido experiencias de cambio importantes, las más significativas fueron, las realizados con la alianza a construrama como cambios en exhibición y diseño del establecimiento e implementación de sistemas de facturación, los procesos implementados para la certificación de alta calidad, aunque no se haya logrado obtenerla, tales como la formalización de la dirección estratégica, las bonificaciones, capacitación de ARL, capacitaciones constantes sobre productos y algunas sobre atención al cliente, por ultimo también se mejoró la infraestructura física aumentando las bodegas. Estos cambios han permitido alcanzar la competitividad actual, direccionando a la empresa para lograr el liderazgo a nivel regional. Sin embargo, se debe tener en cuenta que todos los cambios efectuados por más pequeños que fueron, apoyaron en parte a la competitividad de la empresa, aunque los anteriormente nombrados fueron los más significativos para obtenerla.

4.1.5. CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

Con el diagnóstico anteriormente realizado en la empresa Ferretería J Alberto se pudo observar que los cambios requeridos o los aspectos por mejorar que debería implementar para aumentar su nivel competitividad son los siguientes:

Direccionamiento estratégico

Ferretería J Alberto, aunque ha realizado esfuerzos para la socialización de la misión, visión y valores debe continuar con estos procesos de una manera constante que permita una apropiación efectiva en los empleados, logrando que ellos estén comprometidos y enfocados en los resultados y así desarrollar una alta productividad, empoderamiento y permanencia, aspectos relevantes para que una organización se desarrolle a través del tiempo. Es importante también que las socializaciones se realicen cada que el direccionamiento sea actualizado e ingrese un nuevo empleado.

También es necesario que la empresa tenga establecidas formalmente las estrategias y los objetivos corporativos con las cuales podrá comunicar con claridad como la empresa va a lograr alcanzar la misión y la visión.

Manual de funciones

La empresa J Alberto Ferretería cuenta con manuales de funciones establecidos y aunque varios de los empleados los conocen hay otros que no, esto no quiere decir que no tengan conocimiento de las funciones que deben realizar, sin embargo, es importante que se den a conocer a cada empleado para minimizar cualquier inquietud que puedan tener en las funciones que deben realizar y en los objetivos que cada uno tiene que alcanzar. También se debe mantener los manuales actualizados ya que al realizar un diagnóstico de cada puesto de trabajo posiblemente las funciones aumenten o se eliminen las deficientes o repetitivas.

Evaluación del desempeño

Es importante que la empresa implemente algún tipo de formato o evaluación formal para dar una retroalimentación útil a los empleados y para identificar los ámbitos que se puedan mejorar, ya que el desarrollo de cada empleado contribuye al desempeño general de la organización. Además de realizar la evaluación es recomendable dar retroalimentaciones de forma constante durante todo el año debido a que, si se eliminan las sorpresas, se podrá suavizar el impacto de una evaluación anual.

Planeación estratégica

Es importante que la empresa realice una planeación estratégica ya que a través de esta se declara la visión y la misión de la empresa los cuales Ferretería J Alberto ya tiene establecidos, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes necesarios para alcanzar dichos objetivos. Con lo cual se establecerá una trayectoria clara a seguir a futuro según lo que se pretenda lograr para no dejarlos en manos de la fortuna. Para esto se debe tener en cuenta que la planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, por lo que se basa en objetivos y

estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, y debe ser proyectada a largo plazo.

Sistemas de información estratégico

Ferretería J Alberto no ha implementado sistemas de información a nivel estratégico, pero si ha demostrado interés por incluir nuevas herramientas que puedan mejorar procesos dentro de la empresa. Debido a que este tipo de sistemas ayuda a que se puedan manejar los datos de la está para ser analizados y posteriormente encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción, es importante que la empresa considere la opción de implementarlos a futuro. Hay que tener en cuenta que para ejecutarlos se deberá analizar que sistemas se acoge más a las actividades de la empresa y realizar un seguimiento continuo.

Sistemas de información de nivel administrativo

La empresa debe estar buscando constantemente el mejoramiento de cada una de sus áreas, por lo cual, es importante que actualice los procesos financieros y contables que se llevan a cabo y así poder disminuir los reprocesos que se generan con esta información. La empresa actualmente piensa actualizar el sistema o software y se espera que con la implementación de este se mejoren algunos de los aspectos en donde se presentaban inconvenientes incluido lo anteriormente mencionado.

Tecnología

Que la empresa cuente con tecnología idónea es de vital importancia para que pueda realizar sus actividades diarias eficaz y eficientemente. Dentro de Ferretería J Alberto la tecnología dura presenta niveles adecuados, la parte de domicilios es la única que presenta deficiencia y donde se manifiesta desconformidad por parte de los clientes con este servicio. Uno de los motivos por lo cual ocurre esto es el vehículo con el que se cuenta actualmente, ya que es pequeño para apoyar las entregas que la empresa tiene que realizar. Sin embargo, la adquisición de un vehículo mucho más grande ya forma parte de los planes de la empresa a futuro.

Ventaja competitiva

Para que la empresa logre una ventaja competitiva mediante la diferenciación en la atención al cliente se deben fortalecer los diferentes aspectos que se enmarcan dentro del servicio al cliente, en la empresa Ferretería J Alberto serian: tener políticas bien definidas sobre el servicio al cliente, el mejoramiento continuo en la atención que ofrece cada persona que tiene una relación directa con la atención y la satisfacción del cliente mediante capacitaciones constantes y se observen si estas han logrado los cambios esperados, realizar programas de fidelización, Realizar encuestas periódicas para medir el nivel de satisfacción del cliente, entre otras.

Estrategias de marketing

Aunque la empresa cuenta con publicidad radial y página en Facebook no se han realizado estrategias de marketing orientadas a alcanzar los objetivos comerciales y a construir una solida imagen corporativa dirigida a personas con mayor probabilidad de comprar sus productos. De tal manera, es importante que se implemente una gestión adecuada en este ámbito teniendo en cuenta que se deben identificar los objetivos comerciales y los objetivos de marketing a lograr, investigar el mercado, y posteriormente desarrollar las estrategias.

4.1.6. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de realizar algunas sugerencias inmediatas para mejorar los procesos de cambios dentro de la empresa Ferretería J Alberto se ha elaborado el siguiente plan de acción como propuesta.

Tabla 3 Plan de acción para la empresa FERRETERÍA J ALBERTO SAS

PROBLEMA O SITUACION PROBLEMÁTICA ENCONTRADA	CAUSAS	CONSECUENCIAS O REPERCUCIONES	SOLUCIONES	RESULTADO ESPERADO SEGÚN LASOLUCIONES
<p>Actitud proactiva a realizar cambios por parte de la gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consciencia de la importancia de realizar un mejoramiento continuo e innovación dentro de la empresa por parte de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar las oportunidades de mejora - Mejorar procesos internos - Mejorar la competitividad - Gusto a los cambios por parte de los empleados - Aplicación a diferentes programas de asesoramiento e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar anticiparse al cambio del exterior como del interior de la empresa - Abandonar por completo la negación al cambio, ignorarlos o plantear resistencias hacia ellos - El gerente continúe siendo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener éxito en las nuevas situaciones que se presente tanto en el mercado en el que se desenvuelve la empresa como en la parta interna - Tener una mejor visión sobre el futuro de la empresa al aceptar los cambios como

			<p>un agente del cambio, siendo el promotor e impulsor de estos</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mejorar aún más la comunicación bilateral para que todos los empleados conozcan de primera mano lo que se piensa realizar y que cambios los implicara directamente 	<p>una nueva forma de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> – Facilitar a los empleados la transición desde la situación actual a la situación deseada para la empresa. – Empleados involucrados en los procesos de cambios y animados a la ejecución de sus tareas
<p>Falta de una planificación formal de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Administración y planeación empírica que se 	<ul style="list-style-type: none"> – Posiblemente no se identificaron oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> – Diagnosticar las necesidades, 	<ul style="list-style-type: none"> – Dar origen a acciones claves con las cuales se

<p>cambios</p>	<p>ha llevado desde los inicios de la empresa</p>	<p>importantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pudieron excluir algunos escenarios, incluyendo situaciones de emergencia al realizar procesos de cambio - Desorganización en la implementación de los procesos de cambio - No se ha realizado un seguimiento adecuado a todos los procesos de cambio 	<p>problemas que están impidiendo que la empresa avance en el sentido deseado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la situación actual tanto de la parte externa como de la interna - Llevar los procesos de cambio de la manera adecuada con una planeación estratégica formal, donde 	<p>impulsará una estrategia particular para el cambio o mejoras organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa pueda encontrar más oportunidades y este aún más, a la delantera de los cambios en el sector, en la competencia, en las situaciones venideras, para que pueda actuar de una manera más ágil frente a las nuevas
-----------------------	---	---	---	---

			<p>se especifiquen los objetivos a alcanzar, las estrategias que se llevaran a cabo, los recursos que serán necesarios y el tiempo guía para que el proceso de cambio no pierda el rumbo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los procesos de cambio, medir los resultados y retroalimentarlo s mediante un seguimiento 	<p>necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar los cambios para su gestión optima - Hacer las modificaciones pertinentes y/o asumir nuevas decisiones estratégicas según como avancen los procesos de cambio
--	--	--	--	---

			constante	
Habilidades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> – Habilidades de liderazgo natas en el gerente, y las cuales ha logrado desarrollar durante el crecimiento y desarrollo de su empresa 	<ul style="list-style-type: none"> – Los empleados tienen confianza hacia él, lo consideran una persona directa y honesta – Visión clara del futuro de la empresa – Perseverancia en lo que desea lograr – Excelente dirección del personal – Comunicación asertiva con los empleados – Capacidad de enfrentarse a los cambios y manejar 	<ul style="list-style-type: none"> – predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras – Hacer que la comunicación sea efectiva escuchando atenta y activamente – Aumentar las posibilidades de hacer partícipes a los empleados en todo el proceso de cambio – Desarrollar las 	<ul style="list-style-type: none"> – Visión inspiradora, capaz de motivar – Compromiso de los empleados para querer trabajar por el cambio – Comunicación directa de forma adecuada y constructiva – Estrategias y planes competitivos e innovadores – Estimulación de las propuestas de nuevas ideas

		diferentes situaciones	habilidades de liderazgo en los mandos medios	por parte de cualquier empleado
Colaboradores participativos en los procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Gerente líder y proactivo a los cambios – Hace partícipe a los empleados en los procesos de cambio anticipadamente 	<ul style="list-style-type: none"> – Participación de los colaboradores en los procesos de cambio – Agrado por parte de los empleados al momento de implementar un cambio o una mejora – Rápida adaptación a los cambios – Resultados eficientes 	<ul style="list-style-type: none"> – Comunicar claramente los beneficios que compensan los costes de los cambios – Determinar desde el primer momento las responsabilidades de todos empleados – Consultar e informar de los pequeños logros que se van 	<ul style="list-style-type: none"> – Personal comprometido y motivado con los cambios – Los empleados conozcan cómo aportan a los objetivos que se quieren lograr – Lograr armonía en el ambiente de trabajo para que los cambios se den de forma positiva – Crear un ambiente de

			<p>consiguiendo en el proceso de cambio e involucrar al personal para que aporte soluciones</p> <ul style="list-style-type: none">– Velar y cooperar para la adaptación de los empleados a las nuevas circunstancias– Hacer que todos los empleados participen activamente en los procesos de cambios	<p>estímulo a la innovación y a la mejora</p>
--	--	--	--	---

			<ul style="list-style-type: none">- Fortalecer las competencias de los empleados- Implementar una cultura del cambio y la mejora continua	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. CONCLUSIONES

- La empresa está comprometida con la mejora continua por lo cual ha realizado procesos de cambio que han permitido que sea competitiva dentro del sector ferretero.
- La gestión gerencial que se lleva dentro de la empresa por parte del dueño ha permitido que esta se desarrolle de la mejor manera. Esto debido a que el gerente tiene un pensamiento de cambio y su cualidad de líder ha permitido guiar a los empleados en este mismo sentido haciéndolos participes de los planes que propone.
- El cambio más significativo que dio la empresa, que marco una mejora evidente y diferenciación con las demás ferreterías del sector fue la alianza estratégica con Construrama, donde se implementó un nuevo diseño del establecimiento y cambios en la exhibición, un sistema de facturación digital y se consiguió más proveedores que antes no tenían en cuenta a la empresa.
- Al hablar con los empleados se pudo observar un fuerte sentido de pertenecía y compromiso con la empresa debido al ambiente laboral, al trato y acogida que se les da, y a la estabilidad que sienten dentro de esta. Según como ellos manifestaron tienen una alta satisfacción con la empresa.
- La implementación de la gestión de la calidad mejoró diferentes aspectos de la empresa, aunque no se haya obtenido el certificado como tal, que hasta el día de hoy se siguen evidenciando, los más sobresalientes son: las bonificaciones para los empleados por el cumplimiento de metas en ventas, las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo, capacitaciones sobre productos y algunas sobre servicio al cliente, formalización de la misión, visión y valores dentro de la empresa.
- La empresa ha demostrado darle importancia a la innovación para poder tener diferenciación en el mercado, comenzando por el sistema de facturación implementado hace 5 años aproximadamente, que paso de manual a digital y que actualmente se mejorará con la inclusión de tablets, con las cuales los

clientes podrán obtener una atención mucho más personalizada dentro o fuera del establecimiento. Además, la empresa también fue seleccionada para desarrollar un nuevo proyecto de innovación con Colciencias el cual se está llevando a cabo.

- La competitividad de la empresa es muy buena debido a que cuenta con alta rentabilidad y utilidades mayores que la competencia directa, ha tenido una alta tasa de crecimiento en ventas en los últimos años, la satisfacción de los clientes es muy buena y cuenta con buen posicionamiento dentro del mercado.

4.1.8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un plan estratégico para conocer la situación actual de la empresa tanto en la parte externa como interna y así poder establecer acciones y estrategias que encaminen a la empresa a los resultados u objetivos que se quieren alcanzar a futuro.
- La socialización del direccionamiento estratégico, así como del organigrama de la empresa es de vital importancia para que exista una adecuada apropiación y claridad de estos en cada empleado, por lo tanto, se recomienda buscar diferentes medios donde se los pueda dar a conocer.
- La evaluación del desempeño es un aspecto importante dentro de la gestión de talento humano para poder identificar las falla colectivas e individuales que los empleados poseen, por lo cual se recomienda continuar realizando retroalimentaciones en cuanto a mejora a los trabajadores e implementar un formato de evaluación personalizado para la empresa.
- Es importante que la empresa continúe transmitiendo motivación a sus empleados por medio de acciones pequeñas pero importantes que los hagan sentir como parte primordial de la organización, como lo es por ejemplo la celebración de cumpleaños.

- La gestión de la calidad es de gran importancia para que la empresa integre sus procesos de una manera adecuada y fomente aún más la mejora continua que se mantiene dentro de esta, continuar con la implementación de esta favorecerá la competitividad y la imagen corporativa de la empresa.
- Para una apropiada implementación de programas de bienestar para los empleados se recomienda realizar una evaluación donde se analice las preferencias y necesidades de ellos para obtener alta participación y resultados óptimos.
- Realizar capacitaciones constantes a los empleados sobre atención al cliente para obtener una fuerte diferenciación en el mercado en cuanto a servicio y asesoramiento. También es indispensable que al realizar cambios en sistemas o métodos en cualquier proceso se den las capacitaciones debidas para que los empleados los puedan efectuar de una manera eficaz y eficiente, y así mismo se atiendan las recomendaciones o dudas que ellos puedan tener.
- Una convivencia sana dentro de la empresa es de gran importancia para el desarrollo adecuado de las funciones, por lo cual es importante que dentro de esta se genere una sana competencia entre los vendedores para que así no se puedan presentar roces e inconvenientes entre ellos ya que puede afectar de manera directa a los clientes.
- La página web en la actualidad, es una de las herramientas digitales que permite que los clientes conozcan la empresa, los servicios y productos que ofrece de una manera dinámica y entretenida, por tal motivo es importante que se actualice la página que tienen, para esto se podría tener en cuenta las páginas de diferentes ferreterías del país.
- Se recomienda seguir implementando estrategias para mejorar la comunicación entre empleados y la coordinadora de talento humano, para que ellos puedan dar a conocer sus inquietudes y sugerencias a la persona adecuada.

- Se sugiere seguir realizando la encuesta de satisfacción del cliente periódicamente para no perder de vista el nivel con el que cuentan y las mejoras que se pueden realizar en cuanto a esto.
- El servicio de domicilios que tiene la empresa es un valor agregado con el que se puede atraer más clientes, por tal motivo es importante que se dé a conocer mucho más a fondo este servicio, comenzado por dar información sobre cuando es factible que un cliente lo solicite o no.
- Es importante que la empresa siga implementando una buena logística en la organización o administración del inventario ya que al descuidarla en lo más mínimo se genera desorganización y riesgos en la seguridad de los empleados que tienen que recorrer la bodega, igualmente puede ser un factor generador de demoras en las entregas a clientes originando inconformidad con la empresa.

4.2. ESTUDIO DE CASO EMPRESA DISTRIBUIDORA ANDINA

4.2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña histórica



NIT. 891.201.280 - 1

Razón Social: Distribuidora Andina Ltda.

Dirección Empresa: CLL.10 No. 22ª-84 URBANIZACION CABRERA

Clase de Empresa: Distribuidora de Productos Alimenticios Aseo y Cuidado del Hogar.

Representante Legal: LUIS EUDORO DUEÑAS MARTINEZ

DISTRIBUIDORA ANDINA es una empresa Nariñense dedicada a la distribución al por mayor de productos varios, que inicia sus labores comerciales a finales de la década de los setenta (febrero 1979), contando así con cuarenta años de experiencia, al servicio de la comunidad, en la

distribución de productos populares tanto de aseo personal, aseo para el hogar, alimentos enlatados y empaquetados; generando de esta manera empleo y servicio.

Realizan cubrimiento a nivel departamental, tanto en Nariño, Putumayo y en parte del Cauca. Desde sus inicios se constituyó como una Sociedad Limitada, perteneciendo al sector económico empresarial reconocido como distribuidores de productos terminados, tanto alimenticios como de aseo, y cuidado del hogar.

El liderazgo que se ha obtenido desde hace 40 años (febrero de 1979) demuestra la fortaleza y solidez de esta compañía, habiéndose reconocido por FENALCO con la distinción de Mercurio de Oro en 1996.

La empresa cuenta con instalaciones locativas propias y un parque automotor para el transporte de mercancías que permita lograr un funcionamiento eficaz y oportuno.

DISTRIBUIDORA ANDINA cumple con todos los requisitos que la ley exige para con nuestros empleados, proveedores y clientes, e igualmente cumpliéndole al gobierno con el pago de los impuestos que este nos impone.

Desde los inicios de la empresa, hacemos un cubrimiento geográfico desde El Bordo y Bolívar Cauca, hacia el sur; todo el Departamento de Nariño y el Departamento del Putumayo. Este territorio lo cubrimos con 7 vendedores que visitan a nuestros clientes con las frecuencias apropiadas. Cuatro de ellos atienden exclusivamente poblaciones y los tres restantes permanecen en Pasto.

ZONAS QUE SE TRABAJA:

- NORTE (Departamento de Nariño), la constituyen las siguientes poblaciones: Buesaco, San José, San Bernardo, La Cruz, San Pablo, Florencia, La Unión, y Cartago(N). Zona que atendemos cada tres semanas a un total de 90 clientes.

- CAUCA comprende: Chachagui, Taminango, Remolino, (poblaciones de Nariño), El Estrecho, Mercaderes, El Bordo, Bolívar, Balboa y Sucre (poblaciones de Cauca). Atendemos mensualmente a un total de 89 clientes. OCCIDENTE: comprende; Nariño, La Florida, El Tambo, Peñol, La Llanada Sotomayor, Sandoná, Ancuyá, San Francisco, Linares y Samaniego, atendemos mensualmente 68 clientes.
- IPIALES: Con un vendedor, atendemos cada 2 semanas 28 clientes
- SUR: comprende Pipíales, José María Hernández, Tuquerres Aldana, Guachucal, Cumbal, Guaitarilla, Gualmatán. atendemos mensualmente 72 clientes
- LA SECCIÓN DE LA COSTA PACÍFICA: La Costa Pacífica, se trabaja con dos vendedores, de los cuales un vendedor atiende: Ricaurte, La Guayacana, Llorente. Espriella y Tumaco, con visita quincenal a 69 clientes.
- BARBACOAS: se visita en forma exclusiva con otro vendedor cada mes, atendiendo 42 clientes.
- EL DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO: es cubierto por dos vendedores, así:
 - PUTUMAYO 1: comprende, Santiago, Colon, Sibundoy, San Francisco, Mocoa, Villagarzón, Pto, Caicedo y Pto. Asís, con visita semanal a 74 clientes.
 - PUTUMAYO 2: comprende, Santa Ana, Orito, El Tigre, La Dorada, La Hormiga, y San Miguel, con visita quincenal a 75 clientes.

Para un total de 607 clientes atendidos en poblaciones.

EN PASTO: Se cuenta con tres vendedores permanentes, uno atendiendo a los principales clientes de Supermercados y Mayoristas y dos vendedores atendiendo tiendas representativas, además se cuenta con el apoyo de 2 mercaderistas para nuestros clientes especiales.

El vendedor de clientes especiales, atiende un total de 75 clientes. El vendedor del sector 1 al 6 atiende 114 clientes. El vendedor del sector 7 al 12 atiende 105 clientes, para un total en Pasto de 294 clientes, los sectores corresponden a las comunas en que está dividida la ciudad de Pasto.

Todas las ventas se entregan en camiones y camionetas de nuestra propiedad y con empleados debidamente calificados para esa labor. La mayoría con más de cinco años de experiencia en su trabajo.

PARQUE AUTOMOTOR

Tabla 4 Parque automotor DISTRIBUIDORA ANDINA

CANT	TIPO	MARCA	CAPACIDAD	MODELO
3	Camiones	Fotón	5.5 Toneladas	.2014-16-17
1	Camión	Chevrolet NPR	5 Toneladas	1997
2	Camionetas	Dahiatsu Delta	3 Toneladas	1998
2	Camionetas	Fotón	2 Toneladas	2017-2018
1	Minivan	Hafei Zhongavi	½ Tonelada	2008

Fuente: Presentación Distribuidora Andina

El parque automotor se encuentra en buen estado y perfectamente furgonado.

Las instalaciones locativas como bodegas y oficinas, son propias, contando con un área de 1.200 Mts ² aproximadamente de bodega y parqueaderos y un segundo piso para oficinas con un área de 540 mts²

Las ventas promedio son de \$ 450 millones mensuales con un 70% de ventas a crédito, y nuestras compras las hacemos en un 60% de contado (10 días) con el fin de obtener los mayores descuentos posibles.

Los propietarios de esta empresa, la señora Aida Stella Achícanoy Pazmiño, y Luis Eudoro Dueñas Martínez quien gerencia.

Direccionamiento estratégico

Misión

Como distribuidores de productos de alta calidad, y contando con el apoyo de todos nuestros proveedores y clientes, nuestro compromiso se fortalece y le permite de esta manera sostenernos y crecer en un mercado tan competitivo, para seguir generando empleo, servicio y beneficios para nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas.

Visión

Consolidar nuestra permanencia en el mercado que cubrimos, mejorando el posicionamiento de las diferentes marcas a nuestro cargo; lo que ayudará a mejorar la situación económica, para todos los entes económicos que intervienen en esta operación y contribuyendo así al desarrollo de esta región, que tan golpeada se encuentra por el contrabando y el desempleo.

Valores

Trabajar con ética, responsabilidad, compromiso entusiasmo y dedicación.

Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido.

Número de colaboradores

Actualmente cuenta con un total de 21 empleados, ubicados tanto en la parte administrativa, ventas, bodega y transporte.

Portafolio de productos

Marcas que distribuimos

Alimentos Toning – Industrias Patojito- Henkel – Super de Alimentos - Comestibles Italo- Produsa- Frigorífico de la Costa - Laboratorios Cofarma- Industrias Bisonte - Productos Químicos Panamericanos - Confiteca de Colombia - Belleza Express- Option - Capibell - Mac Dulces – Industrias la Victoria –Ilko Arcoaseo- Panasonic- Alimentos Doña Paula.

4.2.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO

La identificación del estado actual y experiencias de cambio son realizados de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa distribuidora andina

consolidadas en la matriz de cambios y momentos (Anexo H. Matriz de cambios y momento empresa Distribuidora Andina LTDA.).

4.2.2.1. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES.

Cultura organizacional.

Principios y valores.

Los principios y valores sí están establecidos en la reseña histórica de la empresa, pero no hay una correcta socialización, por lo tanto, no hay apropiación de estos. En los últimos años no han existido cambios que busquen incentivar una apropiación de los principios y valores corporativos. De acuerdo a algunas opiniones, esto se podría lograr a través de una exposición clara de estos.

Comportamientos y costumbres.

La mayoría de los empleados afirman que el manual de funciones no está establecido, la inducción ofrecida al momento de la contratación, la experiencia a lo largo de los años desarrollando su trabajo, junto con la designación diaria de cómo se deben desarrollar las actividades por parte del gerente general, han permitido que los empleados conozcan que es lo que deben realizar. Esto se ha manejado así a lo largo del funcionamiento en la empresa y en los últimos años no ha presentado cambios. Para mejorar algunos empleados recomiendan que se establezca manual de funciones

Los empleados manifiestan que la empresa cuenta con objetivos generales esto permite que todos conozcan hacia donde se dirigen.

Distribuidora andina no realiza evaluaciones de desempeño en el área administrativa, sin embargo, el gerente general evalúa semanalmente el área comercial, retroalimenta a cada uno de los vendedores y se analiza el desarrollo de sus actividades hasta la fecha y las falencias en ventas que deben mejorar.

Los empleados de distribuidora andina manifiestan que el clima laboral de la empresa no permite hacer trabajos en equipo, cada persona cumple con sus tareas individualmente y esto permite seguir con las labores asignadas sin afectar los resultados, sin embargo, ellos resaltan que “la empresa es un engranaje” y

ejecutar un buen trabajo en equipo es parte fundamental para tener buenos resultados.

Actitud al cambio.

La mayoría de personas manifiesta no tener inconvenientes para afrontar los cambios. Sin embargo, se observa que, en la empresa distribuidora andina, empezando por el gerente, asumen una actitud de aceptación y no de pro acción frente a los cambios que se puedan presentar en el entorno laboral. Para mejorar los empleados manifiestan que se debe lograr tener un pensamiento más abierto, empezando por cada persona

Gestión gerencial.

Dirección.

Para el manejo de todos los procesos dentro de distribuidora andina la dirección que se maneja actualmente es autocrática. La planeación y estrategia de cómo se desarrolla la empresa diariamente no se maneja formalmente por parte de gerencia, estos procesos si se realizan de acuerdo a la información recolectada en cada periodo. No hay experiencias de cambio ya que a lo largo de los años el gerente la ha dirigido de esta manera.

Comunicación.

La mayoría de empleados está de acuerdo en que no hay ningún inconveniente con la comunicación frente a procesos laborales y que esta permite desarrollar las actividades diarias, sin embargo, hay quien manifiesta que no hay comunicación, esto hace que las personas pierdan el interés por buscar que el trabajo en equipo se desarrolle bien y se puedan resolver rápidamente los problemas para evitar afectar las labores de cada empleado. No hay cambios por parte de gerencia y de los empleados para crear estrategias que mejoren la comunicación en la empresa. Algunos empleados manifiestan que se puede mejorar la comunicación definiendo y socializando como y quienes son los involucrados en cada proceso.

Toma de decisiones

En distribuidora andina la toma de decisiones recae únicamente en el gerente de la empresa, él es la persona encargada de la toma de decisiones y divulgación de

estas a quien considere pertinente, por lo que la mayoría de empleados considera que no tiene participación este proceso. La persona que reemplaza al gerente en la toma de decisiones es la jefa de compras. No han existido procesos de cambio en este componente, para mejorar en esto, algunos empleados creen que se debe generar una mayor participación, donde se puedan dar a conocer las opiniones y sugerencias para cambios en sus áreas.

Solución de conflictos

Según las opiniones de varios empleados la falta de información y la información falsa o errónea son causales de conflictos, para la solución de estos en la empresa se aplica el dialogo entre las partes involucradas, si ya se sale de las manos por parte de estas, el gerente es quien toma las decisiones para solucionar el conflicto, no hay cambios en este proceso y no se ha establecido formalmente. Uno de los empleados recomienda determinar un comité que tenga las funciones de mediadores y solucionadores de conflictos, además que se establezcan las rutas de acción frente a problemas laborales que se pueden presentar dentro del entorno.

Gerencia del cambio

En la empresa se evidencia que los pocos cambios presentados en los últimos cinco años tienen su fundamento en cambios del personal, además de las regulaciones establecidas por leyes y políticas gubernamentales. Las necesidades del cliente y tendencias del mercado también hacen que en la empresa se presenten cambios en cuanto a portafolio de productos o precios, pero no hay una correcta incentivación para crear cambios por parte de la gerencia o los empleados sobre cómo hacer las cosas y mejorar los procesos que se desarrollan. De acuerdo a la opinión de un empleado la empresa puede empezar por implementar nuevas tecnologías y equipos que optimicen los procesos

Direccionamiento estratégico

Más del 60% de los empleados no conocen si la misión y visión de la empresa están establecidos, las personas intuyen cuales pueden ser. Sin embargo, la misión y visión si están establecidas en la empresa, pero el desconocimiento de

los empleados podría ser por falta de una socialización e institucionalización en la empresa.

Algunas personas manifiestan que existe un organigrama, está encabezado por el gerente y de este se desprenden todos los demás cargos, pero la mayoría de los empleados lo desconocen debido a la poca socialización que se ofrece frente al direccionamiento estratégico de la empresa. Varios empleados manifiestan que asumen cuales pueden ser, los objetivos y metas, como el logro de cumplir las ventas, pero no hay una definición clara de los objetivos que todos deben seguir y buscar cumplir, ni un conocimiento generalizado de estos. No se han presentado experiencias de cambios.

Sistemas de información

Sistemas de información de nivel estratégico

La empresa no cuenta con un sistema de información de nivel estratégico establecido, pero el método que usa para obtener información sobre el mercado es a través de los vendedores, pues ellos son los que están en contacto directo con clientes y de esta manera se informa al gerente la situación en cuanto a precios, competidores y posibles tendencias, esto ofrece una información certera sobre el mercado. En los últimos años no se han presentado cambios, para el manejo y obtención de información.

Sistemas de información de nivel administrativo

La empresa cuenta con varios sistemas de información para hacer determinadas funciones, como el programa Financi para el manejo contable de la empresa, el sistema Orión para el área de facturación, además estos programas se complementan con el uso de los programas office como Excel. La sistematización y uso de software para áreas de contabilidad y facturación se realizó hace más de 5 años, en los últimos periodos se han realizado las actualizaciones correspondientes para cumplir requerimientos legales y se espera implementar la facturación digital en la empresa.

Sistemas de información de nivel operativo

En el área comercial no se cuenta aún con una sistematización. El manejo de bases de datos y seguimiento de clientes se hace a través de formatos físicos, al igual que la facturación de pedidos por vendedores. Esto afecta el proceso de despacho de pedidos, ya que los vendedores de otras regiones hacen el ingreso cada sábado, provocando un aumento en los tiempos de entrega a clientes. El manejo que se da al inventario en la empresa permite obtener la información necesaria para el manejo de pedidos a proveedores. Es importante resaltar que todos los procesos en la empresa cuentan con información manual y no se logra evidenciar una sistematización actualizada en todas las áreas. En los últimos años no se han presentado cambios en los sistemas operativos. Para mejorar algunos empleados manifiestan que es necesario pensar en adquirir herramientas actualizadas que permitan hacer mejor el trabajo.

Gestión humana

Gestión del talento humano

En distribuidora andina los procesos de reclutamiento y selección no están completamente establecidos, el gerente es quien los ejecuta, él es el encargado de realizar entrevistas y de seleccionar al personal.

Más del 80% de los empleados concuerdan en que no cuentan con programas de desarrollo, motivación o crecimiento. Para mejorar, algunos empleados manifiestan que se deben crear programas de desarrollo, reconocimiento y motivación laboral

Las capacitaciones se ofrecen constantemente solo para el área comercial de la empresa, estas capacitaciones son ofrecidas por los proveedores de la empresa. La experiencia de cambio que manifiestan los trabajadores, es respecto a las capacitaciones que se dan en la empresa por ARL.

Los salarios en la empresa se fijan de acuerdo a las regulaciones gubernamentales, para los vendedores se fijan de acuerdo a la cantidad de ventas.

Estructura organizacional.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, pero cuenta con algunas características para considerar que su estructura es mixta. La empresa no ha presentado cambios en este componente, la cabeza de todas las áreas y personal en la empresa siempre ha sido el gerente general.

Estrategias.

Para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa las estrategias se establecen de acuerdo a la información de ventas mensuales y la información contable, estas estrategias son elaboradas por el gerente y la jefa de compras, asegurando con esto que se determine y elija el camino adecuado para el funcionamiento de la empresa. En cuanto al manejo de incentivación de los clientes las estrategias se desarrollan con la información que los vendedores tienen del mercado gracias a la constante interacción que tienen con ellos. En los últimos años las estrategias de ventas si han mejorado, esto puede ser gracias a la reducción de precios que se logró cuando llego la actual jefa de compras, lo que permitió que se aumente el volumen de ventas y haya un mayor posicionamiento en el mercado. Las estrategias siempre se han manejado desde la gerencia.

Innovación.

Productos.

Distribuidora andina cuenta con un amplio portafolio de productos que está en constante actualización y las innovaciones que se han presentado en la empresa son entorno a estos.

Estructura física.

La empresa, hace más de 5 años compro un lote que permitió ampliar el espacio de almacenamiento.

Métodos.

De acuerdo a la mayoría de empleados los métodos sobre cómo trabajar los determina el gerente y no se han presentado cambios en estos.

En los últimos 5 años no se han presentado grandes cambios que permitan a la empresa aportar a la innovación de procesos.

Tecnología.

Dura.

La mayoría de empleados manifiestan que los equipos de oficina les permiten cumplir a cabalidad con las labores designadas y hasta al momento ha permitido a la empresa suplir con la demanda que presenta. Sin embargo, se observa que aún existen equipos de oficina antiguos.

En cuanto a maquinaria pesada los camiones con los que cuenta la empresa son propios y además de que logran satisfacer completamente el proceso de envío de pedidos, son un ahorro en cuanto a contratación de terceros para realizar este servicio.

En los últimos años no se han presentado cambios. Para mejorar algunos empleados manifiestan que se podría invertir en equipos de oficina más actualizados.

Blanda.

De acuerdo a la información recolectada, la empresa cuenta con diversos programas para el manejo de procesos contables, de facturación o de inventarios, además de los programas de office. La mayoría de empleados manifiesta que estos programas si les permiten cumplir con las labores asignadas. Otra de las manifestaciones de los empleados es acerca de la conectividad de la empresa, pues no todas las áreas tienen acceso a este recurso, esto provoca que se ralenticen o se interrumpan algunos procesos. En los últimos 5 años no se han presentado cambios en cuanto a la sistematización de la empresa. Para mejorar algunos empleados recomiendan que el uso de internet debería implementarse en toda la empresa.

Gestión de la calidad.

La empresa no tiene implementado un sistema de gestión de calidad. Los procesos se desarrollan bajo las normas que se estipulan legalmente para cada empresa como lo es seguridad laboral, que se aplica a través de las capacitaciones por ARL y demás requerimientos gubernamentales. Pero no hay preocupación por buscar un sistema de calidad que permita un mejoramiento continuo. Uno de los principales cambios que se han logrado con la empresa es la

implementación del sistema de seguridad laboral a través de la ARL lo que hace percibir a los empleados una mayor preocupación por ellos. Para mejorar algunos empleados manifiestan que se debería crear procesos enfocados en la satisfacción total del cliente y disminuir los tiempos de entrega de pedidos.

Procesos.

Las personas que más están relacionadas con los indicadores en la empresa son el área de ventas, pues semanalmente se establecen las cantidades de ventas facturadas para hacer seguimiento de cómo se desarrolla cada vendedor.

En cuanto a los procesos de apoyo con los que cuenta la empresa son compras, contabilidad, facturación y logística.

En cuanto a los procesos de distribución y servicio al cliente los empleados manifiestan que es un proceso de una semana donde se encuentran involucrados el área de facturación, vendedores y bodega, este es un tiempo largo para la distribución de pedidos respecto a la competencia de distribuidora andina, lo que no permite la satisfacción completa del cliente. Para mejorar algunos empleados proponen socializar la misión y visión de la empresa en toda la empresa, lograr que se disminuyan los tiempos de despacho de pedidos para aumentar la satisfacción del cliente.

4.2.2.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR DIMENSIONES.

Cultura organizacional

En la empresa distribuidora andina, se evidencia que no hay una búsqueda continua para la apropiación de los principios corporativos, las actividades laborales se han logrado desarrollar bien debido a la experiencia con la que ya cuentan todos los empleados en la empresa. La cultura organizacional que la empresa maneja permite que cada persona realice su trabajo de la mejor manera para completar cada proceso, pero no hay interés para fomentar un buen trabajo en equipo que conlleve a realizar cambios en las formas de hacer las cosas para obtener mejores resultados. Lograr aumentar el sentido de pertenencia de los

empleados podría ayudar a mejorar el clima laboral de la organización y la incentivación correcta para realizar cambios.

Gestión gerencial

En esta dimensión se observa que el gerente general de distribuidora andina está totalmente implicado en todos los procesos que se ejecutan en la organización. Él es la única persona encargada de la toma de decisiones que impliquen realizar cambios y aunque la mayoría de empleados desconozcan los procesos que la gerencia realiza para tomar decisiones, esto se hace en base a planes y resultados obtenidos de cada periodo. La comunicación en la empresa permite el logro de las actividades, pero es necesario que la gerencia haga participe a las demás áreas para tener un apoyo en la búsqueda de mejores resultados.

Sistemas de información.

Los sistemas de información con los que cuenta la empresa han permitido obtener la información necesaria y desarrollar adecuadamente los procesos de contabilización, facturación y cartera, para lograr el funcionamiento de distribuidora andina por 40 años, aunque hace más de 5 años se han renovado algunos sistemas es posible que sean necesarios algunos cambios y actualizaciones para poder enfrentar el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa.

Gestión humana.

En cuanto a talento humano es importante destacar que no hay programas de motivación, desarrollo o bienestar. Las capacitaciones que se ofrecen en la empresa son entorno a la seguridad laboral, y el área de ventas tiene capacitaciones regulares por parte de los proveedores, es importante prestar más atención al talento humano para aumentar la satisfacción laboral y promover capacitaciones que permitan que todas las áreas puedan desarrollar y fomentar el conocimiento de sus actividades laborales.

Estructura organizacional.

La estructura organizacional de la empresa no presenta cambios, siempre se ha regido por el gerente general y de este se desprenden todos los cargos, lo cual se

evidencia en las actividades diarias de la empresa donde el gerente siempre está involucrado.

Estrategias.

Para la creación de estrategias en distribuidora andina se desarrollan informes mensuales sobre rentabilidades, en base a esto, el gerente junto con la jefa de compras se centra en las estrategias de ventas y con la participación de los vendedores se promueven estrategias para incentivar a los clientes. Las estrategias desarrolladas hasta el momento han permitido el aumento de volumen de ventas, pero no han existido cambios importantes sobre cómo se plantean estas.

Innovación.

En la empresa no se evidencia interés por fomentar o crear innovación, puesto que los cambios que se han presentado obedecen a regulaciones legales o cambios de personal, no por motivaciones a mejorar formas de realizar algún proceso en la empresa. Las innovaciones que se presentan responde a productos que ofrecen los proveedores de la empresa.

Tecnología.

La falta de una sistematización completa en todas las áreas de la empresa puede provocar retrasos en algunos procesos internos, es necesario pensar en realizar cambios de sistematización con equipos de oficina que permitan cumplir con los requerimientos competitivos de mercado que faciliten los procesos y así apoyar la ventaja adquirida por tener camiones propios que realizan el despacho de pedidos a regiones y en la ciudad satisfactoriamente.

Gestión de la calidad.

La empresa no cuenta con procesos de gestión de calidad es necesario que, en la búsqueda de la satisfacción completa del cliente, se tengan en cuenta todos los procesos que se realizan en la empresa y empezar a buscar que estos se desarrollen de la mejor manera posible con un mejoramiento continuo para el logro de objetivos gerenciales y no solo por requerimiento o políticas.

Procesos.

Los procesos desarrollados en la empresa se deben enfocar a reducir el tiempo de entregas, pues respecto a la principal competencia de distribuidora andina se tiene una gran desventaja. En cuanto a los procesos estratégicos es necesario empezar a implementarlos para buscar un mejor resultado.

4.2.3. COMPETITIVIDAD.

La identificación de la competitividad es realizada de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Distribuidora andina consolidadas en la matriz de competitividad. (Anexo I. Indicadores de competitividad empresa Distribuidora Andina LTDA, Anexo J. Matriz de competitividad empresa Distribuidora Andina).

4.2.3.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.

Los indicadores analizados (Anexo K. Indicadores de competitividad.) permiten evidenciar que la empresa no es competitiva dentro de su mercado en comparación con sus principales competidores como Tropipasto o Puyo, quienes ocupan los primeros lugares en cuanto a posicionamiento de mercado y participación en ventas dentro de este. No obstante, la empresa puede ir mejorando su nivel competitividad ya que cuenta con rentabilidades favorables y crecimientos en ventas presentados en los últimos años, además con el sondeo realizado de satisfacción se pudo concluir que los clientes de distribuidora andina tienen una gran confianza con esta, la recomendarían a otras personas y cuentan con personal capacitado para ofrecer el servicio y los productos. Sin embargo, una de las principales falencias que no permiten contar con una buena calidad de servicio son los tiempos de entregas, pues estos son demasiado largos respecto a su competencia.

4.2.3.2. IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

Gestión gerencial.

El promedio que se obtuvo en este factor de competitividad, de acuerdo a los empleados entrevistados es de 3.1, esto indica que la gerencia ha manejado procesos que hasta el momento han permitido que la empresa se mantenga en el

mercado por 40 años. Sin embargo, no son los más apropiados. Es importante que desde la gerencia se empiecen a implementar estrategias para el desarrollo y creación de cambios que permitan direccionar de una mejor forma la empresa hacia un futuro exitoso y competitivo donde se fomente la correcta planeación y comunicación laboral.

Innovación.

El promedio que se obtuvo en este factor es de 3.6. La mayor fuente de innovación con la que cuenta distribuidora andina es en los productos, ya que el portafolio está en constante actualización para cumplir con los requerimientos de los clientes y las necesidades de estos. Es importante pensar en mejorar y actualizar los procesos que se desarrollen en la empresa en pro de la innovación.

Calidad del producto o servicio.

El promedio de este factor es de 3.8 esto permite evidenciar que los productos y servicios que se ofrecen en distribuidora andina satisfacen las necesidades del mercado y que cumplen con los estándares de Icontec. Es importante analizar los procesos de garantías y devoluciones para mejorar y reducir quejas o reclamos que se puedan presentar.

Gestión del talento humano.

La puntuación de este componente es de 2.7 es notorio que en la empresa no hay una preocupación evidente por fortalecer el talento humano para aumentar su competitividad, es necesario empezar a crear programas de capacitación, motivación y desarrollo que permitan al empleado afianzar y mejorar los conocimientos adquiridos en búsqueda de mayor eficiencia y productividad.

Recursos tecnológicos.

En este factor la empresa tiene un promedio de 3.4 donde la mayor fortaleza con la que cuentan es la tecnología dura, pues esta permite cumplir a cabalidad con una de las principales funciones de la empresa que es la distribución de sus productos, sin embargo, en cuanto a sistemas operativos se presentan fallas que no permitirían una competitividad completa, pues no se cuenta con sistematización

en todas las áreas de la empresa y esto puede provocar retrasos en algunos procesos.

Estrategias de marketing.

Este factor tiene un promedio de 3.6, pues estas tienen su principal apoyo en las estrategias que manejan directamente los proveedores de la empresa que permiten ofrecer productos que el mercado ya conoce, sería importante invertir esfuerzos para lograr que la empresa como tal, logre un mayor posicionamiento de marca frente a su mercado.

Procesos básicos y misionales.

El promedio que se obtuvo en este factor es de 3.8 donde se enfocan todos los procesos hacia el cliente final, pero debido al tiempo prolongado en entrega de pedidos que no permite una buena competitividad en este factor y una satisfacción completa del cliente

Sistemas de información y comunicación.

El promedio para este factor es de 3.3 donde se rescata que la empresa cuenta con sistemas administrativos que permiten desarrollar las actividades de la organización, pero es necesario que se adecuen estrategias para mejorar la forma en cómo se obtiene información del mercado y de los procesos internos y pensar en una actualización de los sistemas manejados en la búsqueda del mejoramiento continuo hacia la competitividad.

4.2.3.3. ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.

Uno de los factores de competitividad que obtuvo la mayor calificación fue el de CALIDAD DE PRODUCTO O SERVICIO con una puntuación de 3.8, además la buena satisfacción del cliente con los servicios obtenidos, permite evidenciar que una de las principales ventajas competitivas con las que cuenta la empresa es el amplio portafolio de productos y calidad de estos, esto se complementa con la capacitación adecuada que manejan los vendedores y la buena atención que ellos brindan, permitiendo que la empresa haya obtenido un crecimiento en ventas.

Es importante destacar que los demás factores analizados, aparte de procesos básicos y misionales, obtuvieron calificaciones por debajo de 3.8, lo cual evidencia que en la empresa no se lleva una adecuada gestión interna y trae como resultado la baja competitividad de esta.

4.2.4. RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD.

En la empresa no se han presentado grandes cambios que conlleven a un mejoramiento continuo y a ser más competitivos, sin embargo, el portafolio de productos que se maneja está en una constante actualización, manteniendo la calidad y certificación, esto permite que se pueda satisfacer los cambios que presenta continuamente la demanda del mercado.

4.2.5. CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

Manual de funciones y procesos.

Distribuidora andina no cuenta con manuales de funciones o procesos establecidos, pese a esto los empleados conocen cuales son las actividades que deben desarrollar. Sin embargo, es importante que para lograr una organización y establecer responsables en cada proceso en pro del aumento de la productividad y competitividad estos manuales se establezcan y se den a conocer a todo el personal.

Evaluación de desempeño.

En la empresa no hay establecido un formato de evaluación de desempeño que permita a todos los empleados tener información sobre el rendimiento de su trabajo. Para mejorar la competitividad es importante que se establezcan procesos y formatos de evaluación para todas las áreas de la empresa, pues esto puede ayudar a la creación de estrategias que permitan mejorar tanto el desempeño general de la empresa, como el de cada empleado. Obteniendo información sobre cómo se pueden mejorar las falencias que podrían presentar algunos de estos.

Trabajo en equipo.

Los empleados de distribuidora andina cumplen a cabalidad con las funciones asignadas a cada uno de ellos y así se puede lograr el correcto funcionamiento de la empresa, pero se evidencia que no hay un interés por generar un trabajo en equipo. Es importante que en la empresa se promueva el desarrollo y cooperación, esto puede traer beneficios como el aumento de la motivación de los empleados ejecutando sus actividades, mejoras en la comunicación que se maneja actualmente en la empresa y aumento de la eficiencia, ya que al trabajar en equipo se pueden reforzar con las habilidades de los empleados las falencias que algunos puedan tener y lograr el alcance de las metas y objetivos de una forma más rápida que también proporcione un aumento en la competitividad.

Actitud al cambio.

En la empresa se observa que la actitud al cambio, tanto del gerente como de los empleados, es pasiva, esto hace que haya un ambiente de aceptación a los cambios que se presentan en mayor medida, por regulaciones políticas o leyes, y no se logra un ambiente de pro acción e innovación. Los cambios en el mercado actual son constantes y la empresa para ser competitiva, debe estudiar la implementación de estrategias que les permitan ser pro activos frente a futuros cambios e incentivar para la creación de estos en cuanto a mejores formas para desarrollar procesos.

Participación.

En la empresa no hay participación por parte de los empleados para la toma de decisiones. Para mejorar es importante que se empiecen a tomar en cuenta algunas opiniones respecto a las decisiones que se tomen y afecten sus procesos de trabajo, esto permitirá aumentar la satisfacción laboral y además obtener cambios eficientes en los procesos que se desarrollan hasta el momento.

Direccionamiento estratégico.

Para mejorar la competitividad es necesario que en distribuidora andina se establezca formalmente un direccionamiento estratégico, que permita la apropiación correcta de cada uno de los componentes de este, como misión o visión. Así, los empleados pueden conocer hacia donde se dirige la empresa y

lograr que las funciones se encaminen eficientemente al logro de los objetivos empresariales.

Sistemas de información y tecnología.

La empresa no cuenta con sistemas de información estratégicos que le permitan ser más competitiva. Es necesario que se empiecen a implementar estrategias adecuadas y actualizadas para obtener información del mercado, clientes o competidores, además de buscar la implementación de sistemas internos que ofrezcan mayor eficacia y eficiencia al momento de realizar cualquier proceso en la empresa.

4.2.6. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de realizar algunas sugerencias inmediatas para mejorar los procesos de cambios dentro de la empresa Distribuidora Andina se ha elaborado el siguiente plan de acción como propuesta.

Tabla 5 Plan de acción para la DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA

PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	CAUSAS	CONSECUENCIAS O REPERCUCIONES	SOLUCIONES	RESULTADO ESPERADO
Los cambios que ha implementado el gerente en la empresa han sido producto de regulaciones políticas y reglamentarias.	<ul style="list-style-type: none"> -Personalidad reactiva a los cambios. -Poco interés en promover cambios. -No hay recursos para invertir en cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay innovación en la empresa. -No hay una competitividad adecuada para los años de la empresa -Personal pasivo al cambio -No hay motivación para hacer cambios 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación para la alta gerencia en cuanto a procesos de cambio para mejorar. -Implementación de programas de motivación y creación de nuevas ideas para hacer los procesos en la empres 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de cambios por iniciativas propias de gerencia en procesos internos y externos que se enfoquen en aumentar la competitividad de la empresa y el mejoramiento continuo.
Personal corporativo con actitud pasiva a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> -No se propician espacios para comunicar cambios que 	<ul style="list-style-type: none"> -No hay apropiación para mejorar los procesos en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones para incentivar a realizar procesos innovadores y crear 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal pro activo a los cambios. -Nuevas ideas para mejorar.

	<p>mejoren los procesos desarrollados por los empleados.</p> <p>-No hay interés por aportar a la empresa nuevas ideas.</p> <p>-No hay suficiente información para implementar cambios.</p>	<p>-Los empleados no toman con buena actitud los cambios que se implementen</p> <p>-Los empleados se vuelven reacios al cambio.</p>	<p>buenas ideas.</p> <p>-Reuniones con gerencia para exponer las ideas que los empleados pueden desarrollar en sus áreas y que beneficien a toda la empresa.</p> <p>-Informar antes, durante y después de implementar el cambio.</p>	<p>-Aumento en la productividad de la empresa.</p> <p>-Aumento en la satisfacción de los empleados.</p>
Falta de trabajo en equipo al implementar procesos de cambio.	<p>-No existe un clima laboral propicio para la creación de equipos de trabajo.</p>	<p>-Perdida de interés por realizar cambios adecuadamente.</p> <p>-Los cambios no se dan a conocer en toda la empresa.</p> <p>-Falta de información para realizar cambios.</p>	<p>-Crear programas para mejorar el ambiente laboral.</p> <p>-Verificar que la información para implementar los cambios sea recibida por todos.</p>	<p>-Mayor agilidad al momento de realizar un proceso de cambio.</p>

			-Socializar con toda la empresa los cambios que se implementaran.	
No hay sistemas de información actualizados para la adaptación y creación de cambios.	-En algunas áreas de la empresa se siguen manejando sistemas de información y equipos antiguos. -No hay una adecuada inversión en tecnología para hacer procesos más eficientes y competitivos.	-Implementación lenta de procesos de cambios que no se adaptan al mercado competitivo. -No se logra una satisfacción completa de los clientes debido a procesos operativos lentos. -Perdidas de ventajas competitivas.	-Invertir en equipos y software empresariales actualizados. -Capacitación a todas las áreas sobre nuevas tecnologías y nuevas formas para hacer las cosas.	-Consolidación y mayor accesibilidad de información necesaria para realizar procesos de cambio en toda la empresa. -Reducción de los tiempos en los procesos internos que permitan una mayor competitividad.
No existe un sistema	-No hay interés	-Procesos lentos y	-Viabilizar la	-Mejorar y agilizar los

de gestión de calidad que permita a la empresa enfocar sus procesos hacia el cambio, innovación y mejoramiento continuo.	por parte de gerencia para la creación y estructuración de sistemas de calidad. -No hay planeación de recursos para invertir en este sistema. -La empresa no lo ve necesario	antiguos. -Re actividad frente a los cambios. -Falta de buena comunicación para realizar procesos. -Insatisfacción del cliente. -Poco reconocimiento en el mercado.	implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa. -Invertir los recursos necesarios para obtener las certificaciones que permitan mejorar el reconocimiento de la empresa.	procesos que se desarrollan en la empresa. -Mejorar la satisfacción del cliente. -Aumentar el reconocimiento de la empresa en el mercado. -Crear más ventajas competitivas.
--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.2.7. CONCLUSIONES

- Es evidente que la falta de socialización de varios aspectos corporativos y del direccionamiento estratégico han llevado a que el empleado de DISTRIBUIDORA ANDINA no sienta la apropiación idónea para desarrollar un buen clima laboral y trabajo en equipo.
- La empresa ha logrado mantenerse por 40 años, esto gracias a la dirección que se ha manejado, las actividades desarrolladas por el talento humano con el que cuenta y a los resultados operacionales obtenidos durante este tiempo. Pero no cuenta con los sistemas operativos necesarios para aumentar notablemente su productividad y lograr ser un líder reconocido en el mercado regional.
- En la empresa no se implementan muchos cambios, incluso se manejan sistemas y equipos antiguos para el desarrollo de las actividades, sin embargo, el portafolio de productos en la empresa está en constante actualización para adaptarse a las necesidades del mercado.
- La dirección que maneja la empresa no impulsa a la participación del empleado y a mejoras en comunicación, pues a lo largo de la permanencia de la empresa en el mercado, únicamente el gerente ha sido quien toma las decisiones.
- El gerente no es una persona pro activa a los cambios, lo cual ha conllevado a que sus empleados sean pasivos y no se fomente la creación de ideas innovadoras.
- En cuanto a la gestión del talento humano que se desarrolla en la empresa no hay una preocupación evidente por la satisfacción laboral y motivación de los empleados, ya que no se ha implementado ningún tipo de proceso o programa enfocado en el bienestar de estos.

4.2.8. RECOMENDACIONES

- Es importante que desde la gerencia se realicen diagnósticos internos y externos que permitan evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera plantear cambios y mejoras para aumentar el nivel de competitividad que se manejan en el momento.
- Es necesario invertir esfuerzos para mejorar la comunicación y participación de todos los empleados de la empresa, así, lograr crear cambios en los procesos que se han desarrollado hasta el momento, que lleven a oportunidades de mejora y crecimiento tanto empresarial como a nivel del desarrollo laboral de los empleados.
- Distribuidora andina cuenta con la mayoría de personal antiguo, que proporciona grandes ventajas al momento de ejecutar las labores diarias gracias al conocimiento que tienen estos sobre las tareas asignadas, es necesario que estos conocimientos y habilidades adquiridas tengan el refuerzo adecuado para potencializarlas.
- Es importante pensar en hacer inversiones adecuadas en cuanto a equipos de oficina y software administrativos que permitan tener una información consolidada y accesible para todas las áreas, esto con el fin de que la empresa logre enfocar sus procesos hacia la innovación y competitividad continúa.
- Implementar sistemas de gestión de calidad permitirá realizar evaluaciones constantes en la empresa y analizar sí los procesos se desarrollan de forma adecuada para ser competitivos. Además, de proporcionar información sobre qué se debe mejorar para obtener certificaciones que permitan a la empresa ofrecer más seguridad y confianza a sus clientes e ir aumentando su participación en el mercado.
- Se recomienda que en la empresa se implementen programas de desarrollo, crecimiento, motivación y bienestar laboral y personal de los empleados que la conforman.

- Es necesario que se hagan retroalimentaciones sobre el desempeño que tiene cada empleado en la empresa y como este aporta al cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa.

4.3. ESTUDIO DE CASO EMPRESA EW ELITE CONSTRUCCIONES

4.3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



C O N S T R U C C I O N E S

Reseña Histórica

Con talento humano y capital nariñense, se crea en Pasto el 4 de marzo de 2009 EW ELITE CONSTRUCCIONES SAS. La empresa fue creada como una sociedad unipersonal de naturaleza comercial, con patrimonio propio de su único propietario, el señor Edwin Joseph Woodcock Salas. La empresa está dedicada a la explotación y comercialización de materiales para la construcción de obras civiles, construcción e interventorías de obras civiles y edificaciones y alquiler de maquinaria y equipo para construcciones.

EW Elite Construcciones cuenta con 48 trabajadores distribuidos en la parte administrativa como en la parte operativa, con características idóneas para complacer las necesidades de la construcción y satisfacción del cliente.

Actualmente la empresa presta el servicio a nivel regional, buscando expansión a nivel nacional e internacional, y de esta forma posicionarse en el medio del suministro de concreto al igual que el transporte de agregados y comercialización de cemento.

Misión

ELITE CONSTRUCCIONES SAS, es una empresa Nariñense dedicada al diseño, producción, suministro y comercialización de concreto premezclado, venta de

agregados, distribución de cemento y alquiler de maquinaria pesada, para ello contamos con personal altamente calificado, maquinaria idónea, y análisis de laboratorios, siempre enfocados en la mejora continua con procesos sofisticados, para el seguimiento, garantía y certificación de calidad de nuestros productos y servicios, basados en la experiencia y las exigencias de los mercados actuales desde el momento de producción hasta su entrega final, en busca del desarrollo social y económico de su departamento.

Visión

ELITE CONSTRUCCIONES SAS, para el año 2019 asume el reto de certificación de alta calidad, mejorando continuamente en todos sus procesos a nivel tecnológico e innovación en nuestro portafolio de productos y servicios; consolidándose como una empresa líder en el diseño, producción, suministro y comercialización de concreto premezclado, venta de agregados, distribución de cemento y alquiler de maquinaria pesada, con personal altamente calificado, maquinaria idónea y el reconocimiento de nuestros laboratorios para brindar el mejor producto al sector de la construcción en el suroccidente Colombiano.

Política de calidad

ELITE CONSTRUCCIONES SAS desarrolla procesos tecnificados e innovadores que garantizan un portafolio de productos y servicios con altos estándares de calidad en el sector de la construcción, dando cumplimiento a su misión institucional, enmarcada en un proceso de mejoramiento continuo en sus productos y servicios ofertados, planificando sus acciones y realizando una evaluación permanente de su gestión para atender oportunamente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Principios Corporativos

- Relación con proveedores
- Empoderamiento
- Liderazgo
- Comunicación
- Integridad

- Eficiencia
- Unidad
- Participación

Valores Corporativos

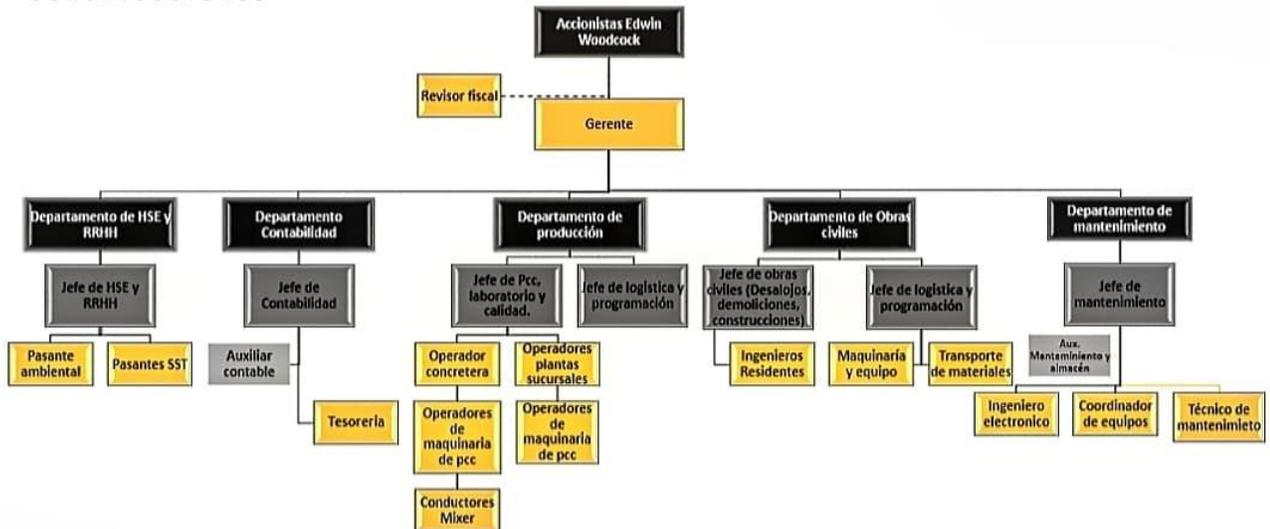
- Lealtad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Innovación
- Compromiso
- Puntualidad

Objetivos Organizacionales

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra industria.
- Ser reconocidos como empleadores de primer nivel.
- Demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sustentable y jugar un rol importante en la responsabilidad social.
- Tener un bajo nivel de riesgo financiero y jurídico
- Fortalecer convenios con proveedores a través de la realización de alianzas estratégicas.
- Fortalecer y ampliar los convenios de outsourcing con las empresas a las que se les brinda el servicio de análisis de laboratorio.
- Mejorar el desarrollo integral en el talento humano
- Mejorar la capacidad instalada ampliando la planta física y la adquisición de maquinaria
- Mejorar la infraestructura física del laboratorio con dotación y tecnología

Organigrama

Imagen 3 Organigrama EW elite construcciones.



Fuente. Entregado por la empresa EW elite construcciones.

4.3.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO.

La identificación del estado actual y experiencias de cambio son realizados de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Ew elite construcciones consolidadas en la matriz de cambios y momentos (Anexo L. Matriz de cambios y momento de la empresa EW Elite construcciones).

4.3.2.1. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES

Cultura organizacional.

Principios y valores.

Algunos trabajadores no tienen claridad de cuáles son los principios y valores, sin embargo, todos expresan que la organización si los tiene claramente establecidos. EW ELITE CONSTRUCCIONES en el último año ha mejorado en cuanto a la socialización de este aspecto, sin embargo, para algunos trabajadores es

importante que el área de Talento Humano gestione de manera eficiente la socialización y la apropiación a cada uno de los trabajadores, pues el compromiso es con cada uno de ellos, no únicamente con los antiguos.

Comportamiento y costumbres.

La empresa no tenía establecido formalmente un manual de funciones, hace un año aproximadamente la organización decidió diseñar un documento escrito donde se preestablecieron las funciones que deben desempeñar cada uno en su respectivo cargo, desde entonces se lo da a conocer en el momento de ingreso; sin embargo, no todos coinciden en que este esté bien diseñado, pues hay quien manifestó que dichos manuales estaban desactualizados.

Los administrativos manifiestan que, si se plantea objetivos por dependencias o departamentos de manera mensual, por el contrario, la parte operativa expresa no tener conocimiento de cuáles son los objetivos que la organización se plantea.

En cuanto a la retroalimentación del desempeño, la parte administrativa manifestó que en la organización mensualmente se realiza un informe por departamentos, donde están estipulado los objetivos que se deben cumplir y una vez realizado, gerencia analiza en qué medida se cumplió y se encarga de retroalimentarlos, sin embargo, hay quienes manifiestan que quien los evalúa y retroalimenta es el jefe directo.

Actualmente no existe un formato para evaluar el desempeño de los trabajadores, pero esto es algo en lo que gerencia y talento humano ya está intentando trabajar e invertir esfuerzos, algunos trabajadores manifiestan que existe la necesidad de evaluarlos por indicadores de gestión pues esto haría que ellos sean cada vez más eficientes.

La mayoría de empleados manifiestan que no existía un reglamento interno y que este se implementó en el proceso de la obtención de la certificación de alta calidad, sin embargo, la auxiliar administrativa manifiesta que si existía un reglamento y que este se re direcciono y se modificó en el año anterior cuando se obtuvo la certificación. Actualmente la totalidad de trabajadores conoce de la

existencia de este, sin embargo, excluyendo a gerencia los trabajadores consideran que la socialización de este tema no fue la más adecuada.

En la organización siempre han existido métodos disciplinarios, sin embargo, ahora que la empresa se ha formalizado han procurado ser más estrictos en este aspecto. Los métodos disciplinarios que se ejecutan en la organización son conocidos por la totalidad de empleados entrevistados.

A pesar de que la organización procura que sus empleados trabajen en equipo, esto no se ha logrado debido a la falta de comunicación. La totalidad de entrevistados expresan que es importante mejorar en este aspecto. Por el contrario, hay quien menciona que el trabajo en equipo en su área es bueno; todos los empleados coinciden en que la organización no ha realizado ningún tipo de estrategia para incentivar el trabajo en equipo.

Actitud al cambio.

La actitud frente al cambio de los trabajadores de la organización es pasiva, lo asumen de la mejor manera posible y finalmente se terminan adaptando a esto, pero a pesar de que intentan asumirlo de la mejor manera la empresa debería invertir esfuerzos para que los trabajadores tengan una actitud proactiva, pues la totalidad de los empleados manifestaron que la organización no se preocupa por esto.

Los cambios en EW ELITE CONTRUCCIONES se dan debido a que la organización estuvo en un proceso de certificación y los empleados consideran que esta es la mayor causal de los cambios, por otra parte, alguien también manifestó que es el dueño de la organización quien vio la necesidad de realizar estos cambios y que la certificación fue resultado de esto.

Gestión gerencial.

Dirección.

Tanto la planeación, como la toma de decisiones provienen de la parte administrativa, se realizan comités para la planeación y toma de algunas decisiones; sin embargo, hay quienes manifiestan que hay falencias en este aspecto, pues consideran que hay mucho desorden y falta de comunicación, pues

no se les informa de manera correcta las decisiones ya tomadas, este aspecto se ha venido manejando de la misma manera y no ha tenido mejoras durante el último año.

Comunicación.

La totalidad de empleados manifiestan que la comunicación tiene muchas falencias, el proceso de emisión y recepción del mensaje es muy complejo, pues no siempre se recibe la información correcta y es ahí donde surgen los problemas, a pesar de que los empleados manifiestan esto, consideran que si ha habido mejoras, pero que realmente no han sido muy trascendentales, pues la organización no se ha preocupado por implementar estrategias en pro de esto, sin embargo consideran que este es el reto para el área de talento humano para este año.

Toma de decisiones.

Los trabajadores en su gran mayoría coinciden que las decisiones generalmente recaen sobre el dueño de la organización y la gerente, sin embargo, manifiestan que en algunas decisiones si los hacen partícipes; es posible afirmar que EW ELITE CONSTRUCCIONES se limita a considerar en algunos casos la opinión únicamente de la parte administrativa, pues el personal operativo manifiesta que no se los hace partícipes en ninguna decisión. Por otra parte, los empleados consideran que, si ya se ha realizado un cambio, es importante que se les comunique para que ellos se acoplen a esto.

Solución de conflictos.

La empresa no es conflictiva, rara vez se presenta un conflicto en la organización, sin embargo, cuando se presenta el método para solucionarlo es la conciliación. Los trabajadores coinciden que siempre este aspecto se ha manejado de esta manera y que la principal causa de conflicto es la falta de comunicación

Gerencia del cambio.

Hay quienes destacan el gran interés del dueño y la gerencia por realizar cambios encaminados a la mejora, pero por otro lado hay quienes también manifiestan que los cambios que se han realizado son debido al proceso de obtención de

certificación por parte de CEMEX, el proceso siempre se ha manejado de la misma manera aunque ahora se procura tener a los trabajadores más informados acerca de los cambios realizados, algunos trabajadores manifiestan la necesidad de estudiar y planificar muy bien el cambio y que este sea comunicado de manera inmediata para que ellos tengan tiempo de adaptarse a esto.

Re direccionamiento estratégico.

En la organización siempre ha existido organigrama, objetivos, políticas, misión y visión, claramente establecidas; esto fue re direccionado hace un año con un nuevo enfoque, muchos de los trabajadores coinciden que las estrategias que se utilizan para la socialización si son las más óptimas, sin embargo, hay otros tantos que manifiestan que únicamente se lo ha publicado en el pasillo.

Sistemas de información

Sistemas de información de nivel estratégico.

En EW ELITE CONSTRUCCIONES no manejan un sistema de información a nivel estratégico pero si se preocupan por recolectar información; La parte administrativa quien se encarga de recolectar información del mercado y de los clientes concuerda en que sus estrategias para la obtención de información son muy optimas, consideran que lo más importante es ser observadores, para visitar las obras que están próximas a realizarse, por otra parte los contactos que tiene el dueño de la organización cumplen un papel muy importante al momento de la recolección de esta.

Sistemas de información de nivel administrativo

Actualmente la organización cuenta con un solo sistema contable que cumple y satisface con las necesidades de la empresa, además de este sistema la organización complementa su sistema de software con el paquete de office. La información siempre se ha manejado de manera sistematizada sin embargo el programa si ha ido cambiando.

Sistemas de información de nivel operativo

Los sistemas de información de nivel operativo han tenido cambios significativos algunos sistemas se han implementado últimamente como el control de

maquinaria mientras que otros se han mejorado entre esos el sistema de control de calidad, esto ha permitido que EW ELITE CONSTRUCCIONES desempeñe más eficientemente sus actividades pues consideran que ha reducido el tiempo en muchos procesos.

Gestión humana.

Procesos de reclutamiento selección e inducción.

A pesar de que los trabajadores en su gran mayoría explicaron su proceso de selección e inducción de manera muy general, quienes realmente están relacionados en cómo se lleva este proceso de manera interna manifiestan que es aún más complejo de lo que a simple vista se ve y consideran que el proceso está muy bien planificado y estructurado. De igual manera todos coinciden que si hay un proceso de reclutamiento y selección del personal sin embargo su proceso de inducción fue diferente pues hay quienes ingresaron cuando ya los puestos estaban diseñados y hay otros tantos que ingresaron para la creación de un nuevo cargo. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción han mejorado pues manifiestan algunos trabajadores que actualmente procuran preocuparse más por estos aspectos, esto en consecuencia a la creación del área de talento humano en la organización.

Promoción de la salud y bienestar en el trabajo.

La totalidad de empleados manifiestan que no se realizan programas que promuevan el desarrollo y bienestar del personal. Algunos trabajadores manifiestan que no tienen claridad de que es un programa de salud y bienestar en el trabajo, por lo tanto, recalcan la necesidad en primera instancia de informarlos acerca de esto.

Motivación.

Las opiniones de los trabajadores respecto a este tema difieren mucho una de otra, pues algunos trabajadores manifiestan que en la actualidad talento humano se encarga de celebrar las fechas especiales, mientras que otros trabajadores manifiestan que esto se dejó de implementar hace poco. Cabe mencionar que la parte administrativa manifiesta que actualmente se está diseñando y estudiando

un plan de incentivos emocionales para ponerlo en marcha próximamente, sin embargo, hay quienes muestran algo de inconformidad manifestando que no exigen que haya remuneraciones únicamente económicas pero que consideran que esto sí es algo muy importante y por esta razón los pagos de los sueldos deberían ser cumplidos, esta es una forma de tenerlos motivados a los trabajadores.

Capacitación.

Los trabajadores manifestaron que actualmente si se realizan capacitaciones en la organización y que si han existido cambios significativos pues ahora las capacitaciones son más consecutivas, según los empleados esto debido a la certificación que obtuvieron por parte de CEMEX.

Administración de salarios.

Los trabajadores manifiestan que en la organización se establecen los salarios de acuerdo a la ley y según las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo. Sin embargo, hay quienes manifiestan su inconformidad respecto al cumplimiento del pago de salarios, ya que esta es una oportunidad de mejora, pues para los trabajadores es muy importante que cumplan con las fechas estipuladas para el pago de esto.

Evaluación de desempeño.

La organización no ha invertido esfuerzos en la evaluación de desempeño pues los trabajadores manifiestan que nunca se les ha realizado algún tipo de evaluación; por otra parte, gerencia manifiesta que, si se pretendía implementar un método de evaluación de desempeño, sin embargo, por falta de apoyo al área de talento humano no se llevó a cabo. Algunas personas manifiestan que, si sería importante realizar evaluación de desempeño por indicadores de gestión, consideran que retroalimentar a los trabajadores de cómo están desempeñando las actividades incrementaría la eficiencia.

Creatividad e innovación.

La organización no estimula de ninguna manera a sus trabajadores para que desarrollen aspectos enfocados en creatividad e innovación. Los trabajadores manifiestan que siguen sin implementarse.

Desarrollo profesional.

La totalidad de trabajadores manifiestan que en la organización no se realizan procesos o métodos orientados al desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores; No se han presentado cambios respecto a este ámbito, los trabajadores manifiestan que sigue sin implementarse procesos para el desarrollo profesional de ellos.

Desarrollo del liderazgo.

La totalidad de empleados coinciden en que la organización no invierte esfuerzos en desarrollar habilidades o actitudes de liderazgo.

Retención.

La organización no realiza esfuerzos para retener a sus empleados, los trabajadores manifiestan que la razón que los motiva a seguir en la empresa es la costumbre y la escasez de oferta laboral.

Estructura organizacional.

El tipo de estructura organizacional es de tipo funcional, se subdivide en departamentos, los trabajadores manifiestan que la estructura organizacional no ha cambiado, sin embargo, actualmente se han creado nuevos departamentos.

Estrategias.

Algunos empleados manifiestan que, si se plantean estrategias de negocios, funcionales y de marketing, estas se estudian junto con el dueño de la organización, sin embargo, no todos los empleados tienen claridad acerca de esto.

Innovación.

Productos y servicios.

El portafolio de productos de Ew elite construcciones es muy amplio sin embargo en el último año disminuyó, pues antes se comercializaba también cemento. El fuerte de la organización es la producción de concreto, sin embargo, la organización se preocupa por darle solución al constructor desde la parte de

desalojo, a pesar de que el portafolio de productos disminuyo los trabajadores manifiestan que con el que cuentan ahora los ha hecho competitivos en el mercado.

Estructura física.

La estructura física de la organización ha cambiado, pues ahora la parte administrativa ya está más organizada y ya se cuenta con un hall de recepción para clientes, sin embargo, el personal operativo manifiesta que se deberían realizar mejoras en el lugar que ellos utilizan para cambiarse, pues consideran que es muy pequeño y está en mal estado.

Métodos.

La mayoría de empleados manifiestan que los métodos de producción como administrativos los determina el gerente y no se han presentado cambios en este aspecto.

Tecnología.

Dura.

La tecnología para la actividad económica a la que se dedica la organización es muy determinante e importante, los trabajadores en su totalidad coinciden que la maquinaria, los equipos y los instrumentos son muy óptimos, la tecnología ha tenido grandes cambios durante los últimos años se ha adquirido nueva maquinaria que ha permitido el buen desarrollo de las actividades, sin embargo hay quienes manifiestan que existe una gran falencia en la organización en cuanto a este aspecto pues consideran que debería haber más organización en cuanto al manejo de la maquinaria, hay que aplicar planes preventivos para dejar de lado los correctivos.

Blanda.

En cuanto a la tecnología blanda, la organización ha invertido esfuerzos en adquirir un programa contable que permita realizar las actividades que requiere el contador, por otra parte, también se complementa con el paquete de office y zona WIFI para toda la organización. La tecnología en este aspecto no ha tenido cambios

Gestión de la calidad

Procesos

La organización si cuenta con un sistema de gestión de calidad que va enfocado a los procesos, los empleados resaltan la gran importancia de tener un laboratorio propio que permite realizar un concreto de muy buena calidad

Clientes

La empresa no cuenta con un sistema de calidad para satisfacción de los clientes, disminuir la rotación del personal es una oportunidad de mejora que podría aportar a la calidad en satisfacción de clientes, pues una organización que tiene una alta rotación de personal no les brinda seguridad a sus clientes.

Medio ambiente

La organización se rige bajo políticas de protección, defensa y sostenibilidad del medio ambiente, pero no todos los trabajadores tienen conocimiento de esto es decir la empresa no ha invertido esfuerzos en que sus trabajadores conozcan las normas y políticas ambientales que se implementan en la organización, muchos trabajadores coinciden en que una gran oportunidad de mejora en cuanto a este aspecto es buscar mejorar el suministro de agua potable en la organización, ya que no hay acueducto.

Seguridad en el trabajo

Actualmente se creó un área que solo se enfoque en estos aspectos, se cumple con las normas legales vigentes y se procura una mejora continua en el control y evaluación de riesgos, sin embargo, hay quienes manifiestan la necesidad de enfatizar un poco más en la salud, realizando programas que la promuevan.

Procesos

Estratégicos

La organización si ha implementado procesos estratégicos principalmente en aspectos de re direccionamiento e innovación, los trabajadores manifiestan que mediante el proceso de obtención de certificación por parte de Cemex, se hizo necesario realizar un re direccionamiento en la organización, pues el direccionamiento estaba mal planteado y enfocado, por otra parte en cuanto a

innovación la empresa ha procurado innovar continuamente tanto en la producción como en la prestación del servicio.

De apoyo

Los procesos de apoyo que se han implementado en la organización son de gestión de calidad, financieros, de gestión humana y administrativos, sin embargo al que más esfuerzos se la ha invertido estos últimos años es en el de gestión de calidad

Básicos o misionales

El proceso misional de la organización principalmente es la producción de concreto sin embargo también realiza la prestación de servicios.

4.3.2.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR DIMENSIONES

Cultura organizacional.

La organización claramente ha invertido esfuerzos en que sus trabajadores tengan sentido de apropiación del conjunto de experiencias, hábitos, costumbres y creencias, sin embargo, esta dimensión tiene oportunidades de mejora por ejemplo en la evaluación del desempeño y en la retroalimentación.

Gestión gerencial.

En esta categoría se puede apreciar que en su gran mayoría las partes que la componen están bien definidas y direccionadas en la organización, sin embargo, hay unas cuantas falencias en la toma de decisiones y la comunicación; la idea es que se tengan en cuenta la opinión tanto de la parte administrativa como de la parte operativa para así poner en consideración varios aspectos. Y en cuanto a la comunicación es necesario implementar estrategias que vayan encaminadas en pro de esto, pues la totalidad de empleados manifestaron que este aspecto es el que más falencias tiene en la organización.

Sistemas de información.

En cuanto a los sistemas de información a nivel general es posible evidenciar que la organización está en constante cambio en pro de mejora, actualmente se

utilizan diferentes sistemas de información y cada uno está bien estructurado y diseñado, la organización procura invertir esfuerzos en este componente.

Gestión humana.

El proceso por el que ha tenido que pasar la organización al crear el área de talento humano ha sido un poco complejo, pues actualmente están en el proceso de adaptabilidad y esto ha impedido en alguna medida que se ponga en marcha algunas propuestas, sin embargo, desde gerencia si intenta apoyar a esta área.

Estructura organizacional.

La estructura que se utiliza para definir la jerarquía y el orden de las actividades de la empresa es departamentalización por funciones, es el criterio utilizado desde el momento de creación de la organización y los trabajadores manifiestan conformidad con esto.

Estrategias.

Ew elite construcciones tiene claro que plantearse estrategias de negocios, funcionales y de marketing es de gran importancia, es por esta razón que se realizan esfuerzos en consolidación de esto.

Innovación.

La organización tiene una gran capacidad de innovación, sin embargo, se ve necesario invertirle más esfuerzos por innovar en los métodos, pues no hay grandes cambios en este componente.

Tecnología.

La organización procura invertir esfuerzos en conseguir herramientas tecnológicas que permitan desarrollar de la mejor manera la actividad económica a la que se dedican.

Gestión de calidad

La empresa si cuenta con un sistema de gestión de calidad, sin embargo, este va enfocado sobre todo a la parte de procedimientos dejando de lado aspectos como clientes y teniendo varias falencias en aspectos del medio ambiente y seguridad en el trabajo.

Procesos

La organización realiza procesos de tipo estratégicos, de apoyo y básicos o misionales, sin embargo, hace falta invertir esfuerzos en aspectos como indicadores de gestión y gestión humana

4.3.3. COMPETITIVIDAD.

La identificación de la competitividad es realizada de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Ew elite construcciones consolidadas en la matriz de competitividad. (Anexo M. Indicadores de competitividad de la empresa EW Elite construcciones, Anexo N. Matriz de competitividad de la empresa EW Elite construcciones).

4.3.3.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.

Los indicadores permiten observar que la empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES es competitiva, pues los datos en su gran mayoría fueron favorables (Anexo O. Evidencia de indicadores de EW Elite Construcciones), la rentabilidad y las ventas han aumentado significativamente en los últimos años. A pesar que la primera empresa concretera que recuerdan los entrevistados es Concesur, Ew Elite Construcciones ya se encuentra en la mentalidad de la mayoría de los entrevistados obteniendo un buen posicionamiento. La totalidad de los clientes entrevistados manifiestan una alta satisfacción con el servicio y el producto ofrecido por la empresa. Además, se puede reafirmar lo anterior gracias a lo expresado por los empleados.

4.3.3.2. IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

Gestión gerencial.

Este factor tiene un promedio de 3.6; según lo expresado por los entrevistados la gerencia es prácticamente nueva, lo que ha impedido realizar muchos de los procesos de la mejor manera, sin embargo, la gerente es una persona muy proactiva que ha realizado grandes cambios, pero por cuestiones de adaptabilidad los procesos de mejora aún están en ejecución.

Innovación.

La empresa ha innovado en muchos aspectos lo que ha permitido tener una calificación de 4.0 según lo expresado por los encuestados, en lo que más se ha innovado ha sido en los procesos de producción de concreto, buscando de manera persistente ser los mejores en el mercado.

Calidad del servicio.

La calidad del servicio tiene una calificación de 4.4 como lo expresan los encuestados es lo que más los hace competitivos en el mercado, contar con un laboratorio propio ha permitido asegurar la calidad y brindarles la confianza necesaria a los clientes, esto puede ser respaldado con la certificación otorgada por Cemex.

Gestión del talento humano.

El área de talento humano es nueva en la organización, esta fue implementada gracias a la nueva gestión gerencial, debido a que no lleva tanto tiempo en la organización se puede evidenciar que tiene muchas falencias porque está en un proceso de adaptabilidad y muchos de los planes no se han puesto en ejecución, dando como resultado una calificación de 2.9

Recursos tecnológicos.

El equipo y maquinaria con el que cuenta Ew Elite construcciones permiten ser competitivos en el mercado pues el resultado que arrojaron las entrevistas es 4.0 expresando así, los empleados que la organización ha invertido muchos de sus esfuerzos por conseguir maquinaria y equipo óptimo para desarrollar su actividad económica.

Estrategias de marketing.

Este factor tiene un promedio de 3,6 lo que indica que a pesar de que, si se han invertido esfuerzos en implementar estrategias de marketing, hay muchas oportunidades de mejor por ejemplo en la parte de publicidad, pues consideran los encuestado que han dejado de lado en alguna medida este aspecto, pues no cuentan con redes sociales o una página informativa.

Procesos básicos y misionales.

Este factor tiene un promedio de 4.3 lo que indica que realmente los hace muy competitivos en el mercado, los esfuerzos han sido direccionados al cumplimiento y buena gestión de los procesos propios de la actividad económica a la que se dedica la organización.

Sistemas de información.

El sistema de información tiene una calificación de 3.5 lo que indica que la empresa ha invertido esfuerzos en obtener sistemas de información que vayan encaminados al desarrollo de la actividad económica a la que se dedica la empresa, sin embargo, tiene muchas oportunidades de mejora, sobre todo en la parte estratégica.

4.3.3.3. ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.

El promedio total de los factores es de 3.8, cada uno de los factores ha incidido de alguna manera en la competitividad y en los indicadores de Ew Elite construcciones, sin embargo hay algunos factores que aportan en mayor medida a la competitividad de la organización, el que más resalta es la calidad del servicio, seguido por los procesos básicos y misionales, por otra parte es importante que se le preste mayor importancia a la gestión de talento humano, pues es este factor, el que menos aporta a la competitividad de la organización según lo expresado por los encuestados.

4.3.4. RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD.

Los cambios más importantes por resaltar en la organización son gracias a la gestión gerencial, el personal de gerencia a pesar de que es prácticamente nuevo ha llegado a romper esquemas y a reformar en un porcentaje muy grande la organización, desde aspectos tangibles como maquinaria y estructuras físicas, hasta aspectos intangibles como la mentalidad de los empleados, si bien este último se ha convertido en un verdadero reto y no solo para gerencia, si no para el área de talento humano también pues actualmente los trabajadores asumen de

mejor manera el cambio. Hoy por hoy gracias a la gestión gerencial y sus ansias por innovar se han implementado nuevos sistemas de información, que han permitido a la organización tener mayor control y orden en sus procesos y en su actividad económica como tal, mediante el diseño y la mejora de formatos. Gerencia ha permitido que se realicen grandes e importantes procesos de cambio en la organización, los más significativos son como resultado de la búsqueda de obtener la certificación por parte de Cemex.

La certificación otorgada por Cemex es uno de los más grandes logros de la organización, pues esto ha permitido que se genere una mayor confianza de los clientes con la empresa por su gestión de calidad y el respaldo que le da la empresa Cemex con el sello otorgado.

La gestión humana ha tenido grandes cambios en la organización, pues es un área prácticamente nueva, que pretende implementar nuevos procesos, métodos y programas en la organización, sin embargo es posible afirmar que no es el área más sólida dentro de la organización y que requiere de muchos esfuerzos para la obtención de buenos resultados.

A pesar de que, si se han realizado cambios significativos en la organización, hay muchos aspectos por mejorar, que requieren invertirle mayores esfuerzos, de tal manera que aporten gradualmente a la competitividad de la organización.

4.3.5. CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

Evaluación de desempeño.

Es importante que la organización tenga en cuenta diseñar e implementar una evaluación de desempeño formal que les permita a los trabajadores conocer su rendimiento y el grado de cumplimiento de los objetivos de manera individual.

Comunicación.

Estar en contacto con los compañeros de trabajo no significa estar comunicándose de manera eficiente, establecer un sistema de información realmente efectivo es de gran importancia en la organización, pues se lograría un mejor clima laboral.

Participación de los trabajadores

Es indispensable que todos los colaboradores que conforman la organización se hagan partícipes en la toma de algunas decisiones, con el fin de extraer más conocimiento y tener en cuenta los diferentes puntos de vista.

Programas de salud y bienestar

Adoptar un enfoque proactivo hacia la salud y bienestar de los trabajadores es de gran importancia para la organización, sobre todo en programas de prevención para tener un control y evitar la ausencia en el área de trabajo.

Programas para promover la motivación

Es importante que la organización piense en programas de motivación que vayan más allá del salario, implementar estrategias que vayan enfocadas en la motivación genera sentido de pertenencia y mayor eficiencia debido a su nivel de satisfacción con la empresa.

Gestión en la administración de salarios

A pesar de que la ley no prevé una sanción por no pagar oportunamente los salarios, la organización si debe hacerlo sobre todo por tener motivados a sus empleados, pues son ellos quienes muestran gran inconformidad con la gestión en la administración de salarios.

Programas que promuevan la creatividad e innovación

Promover la creatividad en la organización es de gran importancia pues generalmente las ideas que surgen conducen a grandes innovaciones, que bien gestionado por la empresa, podría generarle importantes resultados.

Programas que promuevan el desarrollo del liderazgo

En toda organización es importante identificar el personal que tiene las aptitudes, las actitudes y las destrezas que a un líder lo identifica, esta persona será una pieza clave dentro del equipo de trabajo pues inspirará y motivará a los demás empleados a trabajar con la misma eficiencia.

4.3.6. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de realizar algunas sugerencias inmediatas para mejorar los procesos de cambios dentro de la empresa EW Elite Construcciones se ha elaborado el siguiente plan de acción como propuesta.

Tabla 6 Plan de Acción para la Empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES SAS

Situación problemática	Causas	Consecuencias	Soluciones	Estado esperado
<p>Actitud pasiva frente a los cambios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No hay participación activa por parte de los trabajadores en cuanto a procesos de cambio. • Los trabajadores se limitan a adaptarse a los cambios. • Baja participación en los procesos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de asimilar nueva información. • Actitud negativa frente a los nuevos procesos de cambio. • No hay compromiso en realizar de la mejor manera las nuevas actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un comité donde los trabajadores aporten ideas, no que solamente ejecuten lo que se les pide. • Motivar a los empleados a ser partícipes en los procesos de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud activa frente a los procesos de cambio • Mayor participación de los colaboradores en cuanto a procesos de cambio. •

	<ul style="list-style-type: none"> • No se quiere salir de la zona de confort. 			
Desinformación de los procesos de cambio implementados	<ul style="list-style-type: none"> • No se comunica de manera efectiva los procesos de cambio realizados. • No hay participación activa por parte de los trabajadores en los procesos de cambio. • La 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorpecimiento de algunos procesos • Mayor inversión de tiempo y dinero en procesos. • Desmotivación de los trabajadores a realizar más cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor socialización de los nuevos procesos implementados . • Mejorar la comunicación entre dependencias • Determinar los responsables y las responsabilidades en cada actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor intervención de los empleados en los procesos de cambio. • Empleados mejor informados acerca de los nuevos cambios implementados .

	información solo la tiene la cúpula administrativa .			
No hay una planificación formal en cuanto a procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • No se diseñan planes donde este especificado, tiempo, responsables, recursos, metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos de los procesos de cambio. • Mayor tiempo invertido del que requiere un proceso de cambio bien planificado. • Desorganización en la realización de actividades. • Objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico para determinar las necesidades de la organización. • Diseñar un plan donde se especifique, objetivos, responsables, recursos, metas e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cambios más asertivos.

		inconclusos. <ul style="list-style-type: none">• Mayor inversión de recursos.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

4.3.7. CONCLUSIONES

- Ew Elite construcciones es una empresa Nariñense que busca la mejora de manera continua, con el fin de lograr ser competitivos en el mercado.
- La principal competencia para la organización es Concesur, una empresa que lleva más de 20 años en el mercado y que tiene una gran participación y un alto posicionamiento, Ew Elite construcciones tiene como diferenciador y ventaja competitiva su gran interés en la gestión de calidad de sus procesos.
- La nueva gestión gerencial es una pieza fundamental en la organización, pues se ha preocupado por realizar cambios continuos en todas las áreas de la empresa, esto ha permitido que Ew Elite Construcciones se consolide como una de las empresas productoras de concreto más importantes en la región.
- La creación de un área de talento humano es uno de los cambios más significativos que ha tenido la organización, este importante cambio ha permitido perfeccionar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, dando como resultado la identificación del personal más idóneo para cubrir las vacantes.
- La organización hace partícipes en la toma de algunas decisiones a la parte administrativa sin embargo la parte operativa manifiesta estar en desacuerdo con esto, pues ellos consideran que es importante que se los haga más partícipes en las decisiones de la organización.
- El gran reto para la organización es diseñar un sistema de comunicación efectivo, pues la mayoría de empleados manifestaron que hay muchas falencias en este aspecto y que la mayoría de conflictos son resultado de una mala comunicación en la organización, los trabajadores expresan que la información en muchas situaciones se ve distorsionada y que es importante que se implementen estrategias para mejorar este aspecto.
- La certificación que le otorgo Cemex a la organización es uno de los logros más importantes, pues para el cumplimiento de este objetivo se tuvo que

invertir una gran cantidad de esfuerzos y recursos que gracias a la buena gestión del gerente y la activa participación de los empleados en el cumplimiento de las tareas asignadas, se logró obtener el sello, este se convirtió en una de las ventajas competitivas más importantes con la que cuenta la organización, brindándole mayor confianza a sus clientes y permitiendo que la empresa sea más competitiva en el mercado.

- La organización carece de un sistema estratégico para la atracción de nuevos clientes, es el propietario, el señor Edwin Joseph Woodcock Salas quien realiza de manera empírica las negociaciones, está claro que es una persona que conoce del mercado y que está bien relacionado, sin embargo, para algunos empleados es importante contar con un vendedor externo que se convierta en un canal entre el cliente y la empresa.
- La gerente es una persona que posee competencias y habilidades, su corta edad no es un obstáculo para saber dirigir la organización, el proceso de adaptación fue realmente exitoso, pues las mejoras que ha tenido la organización desde su ingreso son muy notables y la gran mayoría de los empleados lo resaltan.

4.3.8. RECOMENDACIONES

- A pesar de que el área de talento humano ha llegado a implementar y desarrollar de mejor manera algunos aspectos, ha dejado de lado algunos otros como la motivación, la administración de salarios y la evaluación de desempeño, es importante que esta área tenga claro que su papel no se limita a la parte de contrataciones, pues debe invertirle esfuerzos de igual manera a buscar el bienestar del personal que trabaja en la organización.
- En la organización, tanto la parte operativa como la parte administrativa, tiene claro que es muy importante que los empleados estén motivados, sin embargo no llevan a la práctica procesos enfocados en pro de esto, es por esta razón que es necesario que el área de talento humano estudie diferentes métodos de motivación del personal y esto sea apoyado por gerencia.

- La participación de los empleados en la toma de decisiones es de gran importancia pues esto los hace tener un sentido de pertenencia más estrecho con la organización, la parte administrativa manifiesta que en algunos casos si se los tiene en cuenta, mientras que la parte operativa manifiesta inconformidad con esto pues consideran que en algunos casos ni siquiera se les informa los cambios que se han realizado, por esta razón es importante tener en cuenta la opinión de la parte operativa en algunas decisiones.
- Para realizar una adecuada administración del personal es importante que tanto empleados como empleadores conozcan las debilidades y fortalezas de cada uno de los integrantes de la organización, por esta razón es importante realizar una evaluación de desempeño y retroalimentar a los colaboradores.
- El factor dinero no es lo único que tiene motivados a los trabajadores, pero es importante que se realicen los pagos de salarios en las fechas acordadas en el contrato.
- Es importante para Ew Elite Construcciones crear una página web como parte de la estrategia de difusión y atracción de nuevos clientes.
- Crear un sistema de comunicación efectivo, donde la información que se transfiera no se vea alterada.

4.4. ESTUDIO DE CASO EMPRESA VISENAR

4.4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Reseña Histórica

VISENAR Soluciones Integrales es una Empresa con 17 años de experiencia, que nace con el ánimo de proveer Soluciones Integrales a las necesidades de nuestros Clientes a través de la óptima gestión de Procesos y del Talento Humano

Direccionamiento Estratégico

Misión

Ofrecemos Soluciones Integrales de alta calidad, basándonos en la solidaridad, responsabilidad, confianza y cumplimiento, a través de la

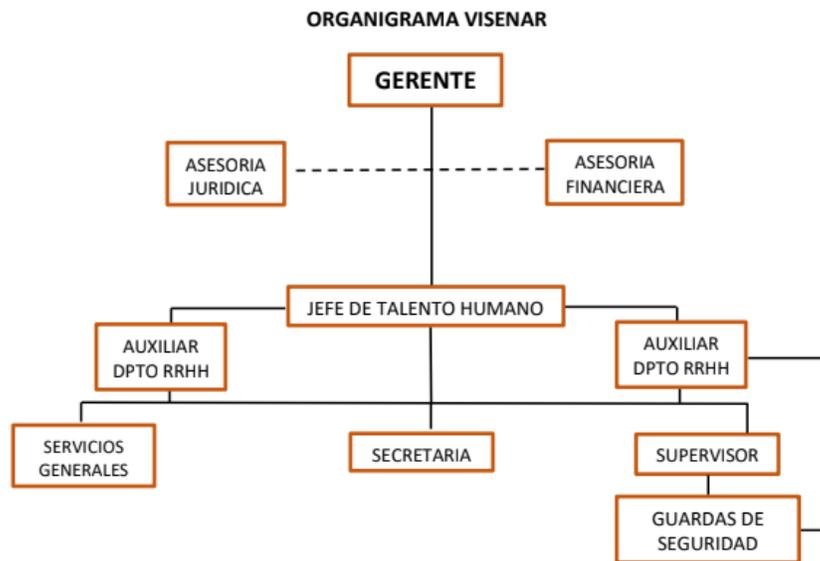
permanente mejora de nuestros Procesos, Talento Humano y Tecnología logrando la satisfacción y bienestar de Clientes y Colaboradores.

Visión

En el año 2020, seremos líderes al proveer Soluciones Integrales a través de la constante capacitación y actualización, siendo pioneros en el Departamento y proyectando la marca a nivel nacional, basados en principios legales y éticos.

Organigrama

Imagen 4 Organigrama Visenar.



Fuente. Entregado por la empresa Visenar.

Numero de colaboradores

La empresa Visenar cuenta con aproximadamente 130 empleados.

Portafolio de productos

El portafolio de productos de la empresa cuenta con gran variedad, las líneas que maneja son las siguientes:

- Portería y Recepción
- Control de instalaciones

- Jardinería y zonas verdes
- Aseo y Limpieza
- Sistema de CCTV

4.4.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO

La identificación del estado actual y experiencias de cambio son realizados de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Visenar consolidadas en la matriz de cambios y momentos (Anexo P Matriz de cambios y momentos empresa Visenar)

4.4.2.1. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR COMPONENTES

Cultura Organizacional

Principios y valores.

La mayoría de los empleados no tienen apropiación de los principios y valores a causa de la falta de socialización, lo que ha generado confusión al momento de diferenciarlos. El gerente y la jefa de talento humano manifiestan que los implementaron hace 5 años y hace año y medio se los fortaleció y modifico para alinearlos a la nueva razón social de la organización, después de este cambio la empresa trata de darlos a conocer a través de las capacitaciones relacionadas con salud y seguridad en el trabajo, tanto a personal antiguo como nuevo. Para mejorar esta situación los directivos plantean que sí es necesario socializar a través de reuniones, con el propósito de dar a conocer los principios y valores y las modificaciones que se realizan para fomentar la interiorización de estos.

Comportamientos y costumbres

Los empleados más antiguos no saben si está establecido un manual de funciones dentro de la empresa, la experiencia adquirida a lo largo de los años les ha permitido desempeñar su cargo. Por otra parte, el personal que ingreso a la empresa en un periodo inferior a los 5 años manifiesta que mediante la inducción se les dio a conocer que funciones, tanto generales como especificas deben desarrollar en su puesto de trabajo. Para el personal operativo las funciones

específicas son implementadas de acuerdo al lugar de trabajo, estas cambian si el empleado es trasladado, en cuanto a los mandos medios y altos tienen claro cuáles son sus funciones pues las están reasignando y actualizando en cada uno de los puestos administrativos.

La totalidad de los empleados entrevistados expresan que la empresa no tiene establecidos objetivos empresariales.

En cuanto a la evaluación de desempeño, el gerente, el jefe operativo y la jefa de talento humano manifiestan que no se realiza como tal una evaluación sino un proceso de seguimiento, sin embargo, el personal operativo lo relaciona con el número de llamados de atención o quejas que presente la administración de cada edificio o condominio y el personal administrativo lo asocia al cumplimiento de las tareas que asigna el gerente. Para mejorar este aspecto es importante que la empresa establezca una evaluación del desempeño con el propósito de retroalimentar al empleado de cómo está realizando su trabajo.

La mayoría de los empleados no tienen claro cuáles son las normas y políticas de la empresa, saben que las establecieron hace año y medio, pero no las conocen. Solo los mandos medios y altos las conocen y saben que están establecidas dentro del manual de funciones.

Los empleados manifiestan que existe un buen trabajo en equipo dentro de cada una de las áreas, sin embargo, entre el área administrativa y operativa existen inconformidades y disgustos.

Actitud al cambio

Los empleados tienen una actitud reactiva a los cambios que se quieran implementar, aunque son pocos el gerente no da la información adecuada de cuáles se van a ejecutar. Por esta razón es importante que la empresa realice una planeación previa y esta sea socializada ante todos los empleados para su conocimiento y participación.

Gestión gerencial

Dirección.

Los procesos de dirección y la toma de decisiones las maneja directamente el gerente, no existe una planeación formal y no se formulan estrategias para el buen desarrollo de estos procesos, es así como se ha venido manejando a lo largo de los años de actividad comercial. El gerente en algunas decisiones relacionadas con el personal operativo, hace partícipes al jefe de talento humano y al jefe operativo.

Comunicación

La comunicación en el área administrativa es buena, se mantienen informados y se colaboran entre sí, sin embargo, entre el área operativa y administrativa tienen poca comunicación y los auxiliares prefieren hablar directamente con el gerente. A lo largo de los años no ha cambiado la comunicación y no se han implementado estrategias.

Toma de decisiones.

Todo el personal entrevistado manifiesta que las decisiones son tomadas por el gerente, sin embargo, algunas relacionadas con el área de talento humano y operativo de la empresa es consultadas con anticipación a los jefes de cada área para tener en cuenta sus opiniones. Por otra parte, el personal operativo expresa que no los hacen partícipes en ninguna decisión de la empresa.

Solución de conflictos

En la empresa no se evidencian problemas graves, todo el personal entrevistado coincide que la causa de conflicto que se presenta es la desinformación, lo que genera malos entendidos. Los problemas siempre se solucionan rápido de una manera conciliadora. El único que planteo realmente una solución fue el gerente, quien menciona que es importante buscar el generador del conflicto y las causas que lo provocan.

Gerencia del cambio

Los cambios que se han dado en la empresa en los últimos 5 años, han sido por aumento de la competencia y para satisfacer las necesidades de los clientes; el cambio lo ejecuta el gerente y después lo hace saber a sus empleados, él

manifiesta que debe estar más alerta a los posibles cambios y estar preparado para adaptarse a ellos.

Direccionamiento estratégico

Los empleados tienen claro que la misión, visión, políticas y organigrama de la empresa están implementados, sin embargo, existe un desconocimiento total de como son y para qué sirven. El personal operativo manifiesta que estos fueron implementados hace poco, no obstante, el gerente y la jefa de talento humano manifiestan que el organigrama se lo implemento hace 8 años y no ha cambiado desde entonces, esta confusión se generó debido a la falta de socialización y aclaración de las modificaciones del direccionamiento estratégico. Es importante que el direccionamiento estratégico esté en constante actualización y plantear estrategias para su socialización.

Sistemas de información

Sistemas de información a nivel estratégico

La empresa no posee como tal un sistema de información a nivel estratégico, es importante que se establezca para ser más competitivo.

Sistema de información a nivel administrativo

La empresa cuenta con varios sistemas a nivel administrativo, como SIIGO un software contable y programas convencionales como Excel, Power Point y Word. Estos sistemas de información no han cambiado en los últimos años.

Sistema de información a nivel operativo

La empresa cuenta con una base de datos de los clientes y un control de inventarios de los equipos que se encuentran prestando servicio en cada uno de los puestos de trabajo.

Gestión humana

Gestión del talento humano

Todo el personal entrevistado tiene claro cuál es el proceso de reclutamiento y selección que maneja actualmente la empresa, sin embargo, en el proceso de inducción no está establecido quien lo realiza y el contenido que se maneja. Hace dos años se implementaron estos procesos, el personal más antiguo fue

seleccionado con la cooperativa o por la recomendación de un amigo o conocido. Todo el personal manifestó que el proceso de inducción debe ser realizado por una sola persona que brinde información completa del puesto de trabajo.

En cuanto a la evaluación de desempeño, el gerente, el jefe operativo y la jefa de talento humano manifiestan que no se realiza como tal una evaluación sino un proceso de seguimiento, sin embargo, el personal operativo lo relaciona con el número de llamados de atención o quejas que presente la administración de cada edificio o condominio y el personal administrativo lo asocia al cumplimiento de las tareas que asigna el gerente. Para mejorar este aspecto es importante que la empresa establezca una evaluación del desempeño con el propósito de retroalimentar al empleado de cómo está realizando su trabajo.

Al implementar hace año y medio un programa de salud y seguridad en el trabajo, se han venido realizando una serie de capacitaciones al personal operativo con el propósito de reforzar algunos conocimientos y habilidades requeridas en el puesto de trabajo. Al preguntarles cómo se pueden mejorar estos procesos, los empleados plantean que es necesario dar mayor flexibilidad en el horario de las capacitaciones e implementarlas al personal administrativo.

Los salarios están fijados de acuerdo al salario mínimo legal vigente, en algunas ocasiones el trabajador puede recibir más del salario mínimo y trabajar 8 horas, pero este depende del cliente. Muchos de los empleados manifiestan su inconformidad respecto al cumplimiento del pago de salario, ya que para los trabajadores es muy importante que cumplan con las fechas estipuladas.

La empresa no tiene implementados programas de motivación, análisis de puestos, políticas salariales, programas para el desarrollo de la creatividad, programas para el desarrollo de habilidades de liderazgo, tampoco se realizan esfuerzos para retener a los empleados.

Estructura organizacional

El gerente manifiesta que la estructura que tiene implementada la empresa es funcional por departamentalización. Anteriormente la empresa sólo era dirigida por

el gerente, poco a poco fue haciendo división de trabajo. No dio ninguna recomendación para mejorar la estructura organizacional de la empresa.

Estrategias

El gerente manifiesta que no se implementa ningún tipo de estrategia, sin embargo, Visenar posee un variado portafolio de servicios de esta manera se pudo identificar que tiene implementado una estrategia corporativa de diversificación, donde se busca incluir nuevos servicios para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Para mejorar, es importante que la organización en un futuro cercano implemente estrategias de negocio y marketing.

Innovación

Servicio

Todo el personal tiene claro cuáles son los servicios que ofrece la empresa, al ver la necesidad que tenían algunos clientes, hace poco se incluyeron dos más, Jardinería y Aseo. El gerente planteó que es importante unificar los servicios de control de instalaciones, portería y recepción para prestarlos como un solo servicio.

Estructura Física

La estructura física de la empresa es nueva, la remodelación la realizaron aproximadamente dos años. Anteriormente las instalaciones eran en un solo piso y no eran adecuadas para prestar un buen servicio, ahora son amplias e idóneas para el servicio al cliente.

Métodos

La empresa no tiene formalmente establecido un método administrativo.

Tecnología

Dura

La empresa cuenta con equipos de cómputo para el área administrativa y radios, cámaras y teléfonos para el personal operativo. Hasta el momento estos equipos han permitido que los empleados cumplan a cabalidad su trabajo, sin embargo, el personal operativo manifiesta que es necesario una herramienta de defensa personal.

Blanda

En tecnología blanda la empresa tiene implementado: el software SIIGO, Paquete de Microsoft, conexión a internet y las aplicaciones propias de la empresa; una de ellas sirve para identificar en qué lugar se encuentra el vehículo digitalmente, cuando el condominio es muy grande.

Gestión de calidad

La empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad para mejorar sus procesos y procedimientos internos. Hace año y medio tiene implementado un programa de salud y seguridad en el trabajo, desde entonces se realizan capacitaciones constantes sobre riesgos laborales, se mantiene regulado los implementos de seguridad y se entrega la dotación en el tiempo estipulado en la norma. El gerente expresa un interés por implementar un sistema de gestión de calidad, pero a futuro.

Procesos

Procesos estratégicos

El único proceso estratégico que tiene implementado la empresa, es el direccionamiento estratégico: misión, visión y valores, en cuanto a plataforma estratégica e indicadores no tiene establecidos.

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo que tiene establecido la empresa son: financieros, contables, talento humano y administrativo, los cuales se han venido implementando a lo largo de los años.

Procesos básicos/misionales

El proceso misional de la empresa es el servicio.

4.4.2.2. ESTADO ACTUAL Y EXPERIENCIAS DE CAMBIO POR DIMENSIONES

Cultura Organizacional: La empresa Visenar no realiza esfuerzos para que sus empleados logren una apropiación integral de sus principios y valores, lo que ha generado una desorientación de las acciones morales que se dan

dentro de la organización. Por otra parte, el desconocimiento de los manuales de funciones, evaluación de desempeño, políticas y normas, que tiene establecida la empresa hacen que los empleados se sientan desorientados de lo que deben realizar dentro de su trabajo, de como lo están realizando y si están cumpliendo con las metas y objetivos organizacionales.

Gestión Gerencial: En esta dimensión se observa que el gerente es el único que maneja los procesos de toma de decisiones y dirección de VISENAR, la mayoría de los empleados reflejan un desconocimiento de cómo se manejan estos procesos dentro de la organización, por esto es importante que tanto la área administrativa y operativa de la empresa participen y formen parte de la toma de decisiones para mejorar algunos aspectos. Además, es indispensable que se creen estrategias que permitan que la comunicación mejore entre estas áreas.

Sistemas de información: Los sistemas utilizados para organizar y controlar la información han permitido que la empresa desarrolle su actividad a lo largo de estos años, sin embargo, es importante que la empresa implemente sistemas de información apropiados que le permitan mejorar los procesos internos y su nivel de competitividad en el mercado.

Gestión Humana: La empresa VISENAR a pesar de que ha invertido esfuerzos por mejorar los procesos de talento humano como por ejemplo la implementación de capacitaciones, seguridad en el trabajo, reclutamiento y selección, no han sido suficientes para que sus empleados sientan que para que la empresa son parte fundamental, por esto es indispensable que la organización siga en este proceso de mejora con el propósito de implementar programas de motivación, bienestar, inducción, entre otros que permitan que los empleados desarrollen un sentido de pertenencia y mejoren su desempeño laboral.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional que tiene la empresa es funcional por departamentos, se están realizando los cambios necesarios para terminar su implementación.

Estrategias: La empresa VISENAR tiene implementada una estrategia de diversificación que se ve reflejada en la incorporación de dos nuevos servicios, buscando que estas nuevas actividades impulsen al crecimiento de la empresa y generen mayores ingresos. El gerente manifiesta que es importante implementar estrategias de marketing y de negocios.

Innovación: En los últimos años la empresa VISENAR ha venido realizando procesos de innovación en las herramientas que permiten prestar los servicios, como por ejemplo la creación de dos aplicaciones. Esto ha permitido mejorar el servicio y aumentar la satisfacción de los clientes que lo adquieren. La empresa refleja un gran interés por seguir implementado y generando procesos de innovación que le permitan destacarse entre su competencia.

Tecnología: VISENAR ha realizado esfuerzos por mejorar su tecnología, actualizando los equipos de oficina y mejorando los procesos internos de la empresa, sin embargo, es importante que actualice los equipos utilizados por el personal operativo.

Gestión de Calidad: Es importante que VISENAR implemente control, planificación y organización en sus procesos, mejorando sus servicios y así lograr la optimización del servicio al cliente.

Procesos: los procesos misionales dentro de la empresa han venido funcionando de tal manera que ha logrado cumplir sus objetivos, sin embargo, es importante mejorar los procesos de apoyo e implementar procesos estratégicos para de esta manera estar preparados a los cambios del mercado y encaminarse a la mejora continua.

4.4.3. COMPETITIVIDAD

La identificación de la competitividad es realizada de acuerdo a las entrevistas efectuadas en la empresa Visenar consolidadas en la matriz de competitividad (Anexo Q. Indicadores de competitividad empresa Visenar y Anexo R. Matriz de competitividad empresa Visenar)

4.4.3.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Al realizar un estudio e investigación de los indicadores de competitividad (Anexo S. Evidencias de los indicadores de competitividad empresa Visenar) en cada una de las empresas, se encontró que Visenar no es muy competitiva dentro de su mercado. A pesar de que sus ventas y su rentabilidad económica y financiera han aumentado en los últimos años, no ha sido suficiente para superar a su competencia en estos aspectos. Por otra parte, como resultado del sondeo de posicionamiento se demostró que la empresa no es tan reconocida dentro de su mercado y se estableció que la empresa Seguridad Del Sur Ltda. Es una de las más posicionadas en Pasto y cuenta con mejores ventas e ingresos dentro de la ciudad.

4.4.3.2. IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Gestión Gerencial

El promedio es 3.9, esto indica que la empresa está encaminada a tener un buen manejo de sus procesos gerenciales, al tomar decisiones ligadas a los objetivos empresariales, no obstante, es importante que la organización realice planes y programas para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades posibilitando que sus empleados contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones correspondan a los planes diseñados para alcanzarlos.

Innovación

El promedio es 3.9, esto indica que la empresa está realizando esfuerzos para ser innovadora entre su competencia, al tener implementado un portafolio amplio de servicios y mediante unos equipos y herramientas apropiados, sin embargo, la empresa no ha innovado en sus procesos.

Calidad del servicio

El promedio es 4.1, esto indica que la calidad del servicio que está prestando Visenar es adecuado y busca la satisfacción de sus clientes para que ellos continúen adquiriendo su servicio y lo recomendándolo a otros.

Gestión del talento humano

El promedio es 3.4, esto indica que la empresa está fallando en el proceso de incorporar nuevos programas de desarrollo y retención de sus empleados; como, por ejemplo: programas de motivación, creatividad, liderazgo entre otros que permiten que los integrantes de la empresa incrementen la competitividad de la misma.

Recursos tecnológicos

El promedio es 4.1, esto indica que la empresa posee los recursos tecnológicos necesarios para realizar su actividad comercial. Tanto la tecnología blanda como dura ha sido renovada por la empresa contando con equipos y con herramientas útiles para cumplir con sus objetivos empresariales y prestar un buen servicio al cliente.

Estrategias de marketing

El promedio es 3.9, esto indica que la empresa tiene implementadas algunas estrategias de marketing como un amplio y variado portafolio de servicios y precios adecuados para sus clientes, sin embargo, estrategias como publicidad, estudio de mercado y posicionamiento deben fortalecerse dentro de la empresa.

Procesos básicos y misionales

El promedio es 4.0, esto indica que la empresa está manejando bien sus procesos básicos para el cumplimiento de la misión organizacional de la empresa, a pesar de esto es importante que mejore estos para llegar a ser competitivos dentro de su mercado.

Sistemas de información y comunicación

El promedio es 3.9, esto indica que los sistemas de información a nivel administrativo y operativo han servido para organizar y manejar la

información, sin embargo, a nivel estratégico no se manejan los sistemas necesarios.

4.4.3.3. ANÁLISIS ENTRE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Como resultado de la actualización de los equipos computacionales, la implementación de aplicaciones para mejorar y facilitar el servicio a los usuarios y la preocupación de la empresa por prestar un servicio de calidad pensando en la satisfacción del cliente, Visenar ha aumentado su rentabilidad, y presenta un crecimiento en ventas en los últimos 3 años. Por otra parte, la gestión que se ha realizado en los procesos que se desarrollan en el área de talento humano y la falta de implementación de estrategias de marketing han ocasionado bajo posicionamiento en el mercado.

4.4.4. RELACION ENTRE LOS CAMBIOS EFECTUADOS EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS Y LA COMPETITIVIDAD

En los últimos cinco años la empresa Visenar ha venido realizando cambios importantes en algunos procesos que maneja la organización, uno de los más relevantes fue el cambio de razón social debido a la estricta documentación y normas de funcionamiento que requiere una empresa que presta servicios vigilancia y seguridad privada, por esta razón el gerente realizó un re direccionamiento a la misión, visión, valores corporativos y servicios, convirtiéndola en una empresa que ofrece soluciones integrales a sus clientes. Estos cambios generaron una confusión en el personal perteneciente a la organización, muchos de ellos consideraron que en ese momento se implementaba el direccionamiento estratégico y no que era una transformación.

Al cambiar y prestar nuevos servicios Visenar creció considerablemente en los últimos 5 años, paso de tener 27 empleados a más de 100 en el año 2017

y así mismo aumento el número de clientes, lo que genero dificultad al momento de dirigir y administrar la empresa, por lo tanto decidió crear nuevos cargos dentro del área administrativa con el propósito de realizar una división de trabajo y actividades, razón por la cual se instauró el área de talento humano y área operacional con sus respectivos jefes inmediatos, quienes tomaron experiencia en sus cargos y reforzaron en conjunto algunos procesos como el de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, salud y seguridad en el trabajo, sin embargo, es necesario mejorarlos e implementar muchos más ya que el gran número de ingresos de personal nuevo a la empresa ha generado que no sean tan efectivos como deberían ser.

Los cambios anteriormente mencionados han hecho que la empresa aumente su rentabilidad y sus ventas en los últimos 5 años, no obstante, es importante reforzarlos y seguir en un proceso de cambio continuo para lograr ser en un futuro una organización competitiva dentro del mercado.

4.4.5. CAMBIOS REQUERIDOS EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SU COMPETITIVIDAD

Direccionamiento estratégico

A pesar de que Visenar ha implementado misión, visión, valores y principios corporativos, no se ha realizado una correcta socialización para darlos a conocer a todo el personal perteneciente a la empresa. Por esto es importante que se implemente un programa que permita que todos los empleados conozcan y se apropien de estos procesos logrando que estén comprometidos a alcanzar buenos resultados. Estas socializaciones se deben realizar cada vez que se modifique el direccionamiento o ingrese nuevo personal a la organización a través del proceso de inducción. Además, se mejorará la productividad y se generara empoderamiento en cada uno de los trabajadores de tal manera que busquen cumplir con la visión que tiene la empresa. También es indispensable que se formulen los

objetivos organizacionales ya que estos servirán de guía para que los empleados conozcan la dirección que tiene la empresa.

Manual de funciones

En los últimos 5 años la empresa ha establecido el manual de funciones para cada uno de los cargos, sin embargo, estos no han sido socializados a los trabajadores, esto no quiere decir que los empleados no sepan cómo desempeñarse, sin embargo, es importante que por medio de la socialización del manual queden claras muchas de las inquietudes que tienen los empleados y se den a conocer las prohibiciones y el proceso disciplinario que tiene implementado la organización. Además, es importante que los empleados conozcan el propósito que cumple su cargo dentro de la empresa.

Evaluación de desempeño

Es importante que la empresa establezca un método que evalúe el desempeño de los trabajadores, de esta manera se brindará una retroalimentación donde se realizarán las recomendaciones necesarias y se medirá el cumplimiento de las funciones. El trabajador será evaluado por la empresa, por su compañero de puesto de trabajo y por el cliente, de esta manera se logrará una evaluación integral teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista al momento de desempeñarse dentro de la empresa

Gestión gerencial

El gerente debe tener una mentalidad proactiva que le permita realizar cambios por iniciativa propia tratando de anticiparse a los del mercado, con el propósito de adaptarse fácilmente cuando estos sucedan para llevar a cabo estos cambios es importante que se realice una planeación adecuada donde se establezcan periodos de tiempo, responsables, objetivos e indicadores que permitan lograr buenos resultados, conjuntamente la empresa debe involucrar activamente a todos los empleados en la importancia de realizarlos para el mejoramiento de la misma, también es indispensable que participen en las decisiones que los afecte directamente

a través un foro donde se expongan recomendaciones o sugerencias dadas por el personal para que sean tenidas en cuenta al momento de ejecutarlas.

Sistemas de información

Es importante que la empresa implemente sistemas que le permitan organizar y controlar todos los datos, información sobre todo del área operativa y de la competencia, de esta manera se lograra mejorar los procesos internos.

4.4.6. PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de realizar algunas sugerencias inmediatas para mejorar los procesos de cambios dentro de la empresa Visenar se ha elaborado el siguiente plan de acción como propuesta.

Tabla 7 Plan de Acción para la empresa Visenar.

CAUSAS	PROBLEMA O SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	CONSECUENCIAS O REPERCUCIONES	SOLUCIONES	RESULTADO ESPERADO
<ul style="list-style-type: none"> - Mentalidad pasiva del gerente al momento de realizar cambios - Procesos de cambio realizados para implementar nueva tecnología y por regulaciones políticas y 	<p>Ejecutar cambios reactivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Personal pasivo al cambio - No hay motivación para hacer cambios - Ausencia de una mentalidad proactiva a los cambios - Temor y expectativa previo al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una mentalidad proactiva a los cambios a través de capacitaciones brindadas al gerente y a los colaboradores - Desarrollar habilidades de liderazgo en la alta gerencia. 	<p>- Lograr que la gestión del cambio sea adoptada por la organización como parte de su cultura organizacional</p> <p>-Conseguir promover los cambios en la organización, motivando a los</p>

<p>reglamentarias.</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Interiorizar los procesos de cambio a través de socializaciones que permitan dar a conocer a los empleados la importancia de realizar cambios dentro de la organización 	<p>empleados, transmitiendo confianza mediante el ejemplo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - No se elaboran planes que permitan dar seguimiento a los procesos de cambio. - No se determina 	<p>Falta de planificación de los procesos de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de dirección de las actividades que realiza la empresa - Desconocimiento del capital invertido en la 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico que permita descubrir las necesidades o posibles mejoras que 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr mejores resultados

<p>quienes son los responsables, tiempo, objetivos, presupuesto y resultados que se pretenden alcanzar con la implementación de los cambios.</p>		<p>implementación y desarrollo de los procesos de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de oportunidades que permitan mejorar la empresa - Incumplimiento de metas u objetivos 	<p>tiene la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir la situación futura de la empresa a través de la elaboración de planes estratégicos donde se establezca estrategias, tiempo, recursos, entre otros aspectos importantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación entre las áreas de la empresa 	<p>Falta de trabajo en equipo entre las áreas de la empresa al</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perdida de interés por realizar cambios adecuadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones con todos los integrantes de 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor agilidad al momento de realizar

	implementar procesos de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> – Los cambios no se dan a conocer en toda la empresa. – Falta de información para realizar cambios. 	<p>la empresa donde se expongan ideas que contribuyan al desarrollo de procesos de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Socializar con toda la empresa los cambios que se implementaran. 	un proceso de cambio.
<ul style="list-style-type: none"> – Desinformación por parte de los empleados de los cambios que se van a realizar. – Falta de socialización de 	Poca participación de los empleados en los procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> – Desmotivación laboral – Falta de compromiso al momento de lograr buenos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mejorar los sistemas de comunicación que permitan transmitir una información clara sobre lo 	<ul style="list-style-type: none"> – Lograr la implementación de procesos de cambio racionales, ágiles y

<p>los procesos de cambio ya implementados y los resultados obtenidos</p>			<p>que está pasando y lo que va a pasar dentro de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formar y descubrir personas líderes entre los integrantes de la empresa que se encarguen de hacer ver y comprender a cada una de las áreas que el cambio repercutirá positivamente 	<p>flexibles, que permitan optimizar los recursos, facilitar la comunicación interna, la participación, la orientación al cliente, la colaboración y la mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar
--	--	--	---	---

			<p>tanto a los empleados como a la misma organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar y mentalizar a los empleados para promover los cambios dentro de la empresa - Informar a los empleados el estado del proceso y estos a su vez manifiesten su opinión sobre la 	<p>las correcciones oportunas y el proceso tendrá una alta de participación y consenso por parte de los empleados .</p>
--	--	--	---	---

			implementación del cambio.	
<ul style="list-style-type: none"> - Poca apropiación de los empleados al cumplimiento de los objetivos organizacionales - No se propician espacios que permitan a los empleados exponer sus inquietudes y sugerencias que contribuyan al mejoramiento de la empresa 	Falta de motivación de los empleados al momento de realizar cambios	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento en la realización de las actividades que permitan la implementación del cambio. - Bajo rendimiento de los empleados. - Clima laboral inadecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un clima de confianza y colaboración entre los empleados. - Todos los integrantes de la compañía deben estar al tanto de la implementación del cambio y tienen que asumir un rol activo durante este proceso. - Recompensar 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor participación y colaboración de los empleados en los próximos procesos de cambio.

			los esfuerzos de las personas que hacen posible los cambios.	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.4.7. CONCLUSIONES

Como resultado del estudio de los cuatro casos empresariales podemos concluir:

- Visenar es una de las pocas empresas en Pasto que ofrece un portafolio donde se encuentran servicios de vigilancia, aseo y jardinería dentro de una misma organización.
- La poca o nula socialización de la cultura organizacional realizada por la empresa ha causado en los empleados desorientación y falta de apropiación del cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales.
- La empresa está encaminada a realizar procesos de cambio que permitan mejorar el desempeño de cada una de las áreas que la integran, para lograr ser más competitiva dentro del mercado.
- Uno de los problemas que presenta la empresa es en el área de mercadeo, ya que los servicios que presta no son muy reconocidos dentro de su mercado, esto puede ser ocasionado por falta de publicidad y conocimiento de la competencia.
- Los empleados no reflejan un sentido de pertenencia hacia la empresa, esto ha sido resultado de la poca apropiación del direccionamiento estratégico, la falta de posibilidades de los empleados para ser partícipes en las decisiones de la organización, la no implementación de programas de motivación y bienestar personal, entre otras.
- El variado portafolio de servicios que posee Visenar y la constante preocupación por tener una buena satisfacción en los clientes, han hecho que la empresa aumente sus ventas y se obtenga una mayor rentabilidad económica.
- El cambio de razón social fue uno de los cambios más significativos que realizó la empresa en los últimos 5 años, causado por la estricta y rígida normatividad impuesta por parte del gobierno para prestar servicios de seguridad y vigilancia. Por esta razón la empresa decidió brindar servicios

similares e incluir más con el propósito de continuar con sus clientes y expandirse dentro de su mercado.

- La empresa tiene buenas bases para que en un futuro sea competitiva dentro de su mercado, sin embargo, la actual gestión no permite que tener los mismos niveles de competitividad que algunas empresas del mismo sector.

4.4.8. RECOMENDACIONES

- Es necesario que Visenar realice una planeación en sus procesos para que se difunda correctamente las metas y objetivos que pretende alcanzar la empresa, de esta manera se obtendrán buenos resultados, orientando el desempeño de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Es de suma importancia que el área de talento humano interrelacione al personal operativo con el administrativo para que exista una mejor comunicación entre ellos mismos, esto se puede lograr mediante la implementación de reuniones o foros donde los empleados puedan exponer sus ideas e inquietudes, de esa manera se lograría una mayor participación de ellos en las decisiones que los involucre dentro de la organización.
- Teniendo en cuenta la calidad de los servicios que ofrece y el nivel de satisfacción de los clientes, se podría pensar en un mejoramiento en el área de mercadeo para mejorar el nivel de competitividad de la empresa.
- Se recomienda realizar reuniones basados en lluvia de ideas para el mejoramiento de las actividades que realizan los empleados, con el propósito de motivarlos e incluirlos en los procesos internos de la empresa.
- Se recomienda establecer un proceso formal de inducción para dar a conocer los objetivos, las metas, la visión, la misión y los valores que

tiene implementada la empresa, para fomentar la apropiación y dirigir los esfuerzos de los empleados a las metas que tiene establecida la empresa.

- Es importante que el estilo gerencial que maneja la empresa Visenar este enfocado hacia la humanización y dignificación de sus empleados, así, mejorar la satisfacción laboral y de esta manera logrará el desarrollo y cumplimiento de su objetivo misional que se reflejará en un mayor posicionamiento dentro su mercado.
- Es indispensable que la empresa implemente estrategias que le permitan planificar correctamente las acciones que va llevar a cabo para tomar decisiones y conseguir los mejores resultados posibles.
- Es necesario que la empresa realice una planeación estratégica conjuntamente con sus empleados y se publique visiblemente dentro de las instalaciones de la organización, para que los empleados estén orientados al cumplimiento de los objetivos y se genere un sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Se recomienda realizar un estudio de mercado que permita analizar la oferta y la demanda que tiene cada servicio que presta Visenar, con el propósito de conocer cuál de estos requiere y conviene una inversión, o por el contrario que servicio está representando un gasto y no está generando la rentabilidad deseada.
- Es importante que la empresa incluya sistemas de información que permitan apoyar los procesos internos de Visenar.

5. CONCLUSIONES GENERALES

Con el estudio de las cuatro empresas se puede concluir que:

- Los cambios que se han dado en los últimos 5 años en las empresas J Alberto ferretería SAS, Visenar y EW Elite Construcciones, en las diferentes áreas, han influido positivamente en la competitividad de las mismas. Los

procesos de cambio que coincidieron en estas empresas se desarrollaron en talento humano, estructura física y tecnología.

- En el estudio de caso Distribuidora Andina los cambios obedecen a nuevos requerimientos legales impuestos por el estado y no por iniciativa propia.
- Se pudo evidenciar que todos los factores de competitividad seleccionados en base a revisión teórica los cuales son: gestión gerencia, innovación, calidad del servicio, gestión del talento humano, recursos tecnológicos, estrategias de marketing, procesos básicos y misionales, sistemas de información. influyen directamente en el nivel de competitividad de la empresa.
- Un gerente es una figura clave dentro de una organización, las cualidades o características que esta persona tiene influye directamente en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Como se puede evidenciar en J Alberto ferretería, el gerente es una persona capaz de motivar, entusiasmar y guiar a cada uno de sus empleados logrando que estén comprometidos y sean efectivos en su desempeño para el cumplimiento de los objetivos. A diferencia de las demás empresas, donde se observa que los gerentes se interesan únicamente por los resultados y beneficios económicos.
- En la empresa J Alberto ferretería se ve reflejado la importancia que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo y crecimiento de su competitividad, ya que se puede observar que los empleados se sienten y actúan como parte esencial de la empresa y participan activamente en los procesos de cambio y desarrollo continuo a nivel organizacional. Por otra parte, en los demás casos de estudio, a los empleados se los asocia únicamente con cumplimiento de las funciones asignadas.
- En las empresas estudiadas se observa que no se realiza una correcta planeación para ejecutar procesos de cambios y mejoras. A pesar de esto las empresas han logrado llevar ciertos planes de manera empírica que les ha permitido obtener buenos resultados para su permanencia en el mercado.

- En las empresas se observa que hay un interés por generar valor agregado, ya sea por diferenciación en la forma que ofrecen sus servicios o por lograr que en una sola empresa el cliente encuentre facilidad y comodidad para satisfacer varias de sus necesidades. Esto con el fin de sobresalir en el mercado y ser más competitivos. Por ejemplo, la empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES ha procurado no enfocarse únicamente en la producción y comercialización de concreto, sí no, ofrecer servicios como alquiler de maquinarias y laboratorios especializados para desarrollar todo el proceso de construcción.

6. RECOMENDACIONES GENERALES

- Se recomienda que las empresas desarrollen una mentalidad proactiva a los cambios, en conjunto con una correcta capacidad para evaluarlos y controlarlos eficientemente en la búsqueda de buenos resultados y el mejoramiento continuo en la empresa.
- Es importante que en las empresas se generen nuevas ideas innovadoras que permitan mejorar cualquiera de los procesos que la conforman, por ejemplo: atención al cliente, tecnología, portafolio de productos o servicios, entre otros, esto podría mejorar el nivel de competitividad.
- Se recomienda que las empresas implementen un sistema de gestión de calidad que permita unificar las operaciones de todas las áreas de negocio para alinearlas a los objetivos que tiene la organización.
- Es importante que en las empresas se implementen programas de capacitación que permitan mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados para que ellos puedan realizar eficaz y eficientemente las actividades que les corresponden en su empresa, también de esta manera se lograra un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso.

- Los gerentes deben adoptar actitudes de liderazgo que permitan crear motivación y compromiso por parte de los empleados para el desarrollo integral de estos y el logro de los objetivos empresariales.
- Es indispensable que las empresas implementen una planeación estrategia que les permita definir los objetivos metas estrategias procesos y procedimiento que se desarrollaran a favor de la organización. Es importante que esta planeación se realice con anticipación y se tenga claridad del proyecto de vida para que se obtengan buenos resultados.
- Se recomienda tener en cuenta la comunicación como un elemento indispensable dentro de la empresa, ya que por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa se podrán establecer planes de acción que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, mejoren el clima laboral, genere una buena imagen corporativa y se coordine adecuadamente las actividades internas de la empresa.
- Se recomienda que en las empresas planteen estrategias que permitan centrarse en alcanzar sus objetivos, estas pueden ser corporativas, de negocios, funcionales de mercadeo entre otras.
- Se recomienda que el direccionamiento estratégico establecido en una empresa no se quede tan solo en un formato que cumpla algún requerimiento, si no que se busque un conocimiento y apropiación en todos los empleados mediante la socialización continua.
- Se recomienda evaluar el desempeño de un trabajador es de vital importancia para la organización, debido a que esto busca perfeccionar las conductas, habilidades y conocimientos que se pueden desarrollar, de esta manera se puede alinear el desempeño del empleado con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

7. PLAN DE ACCION GENERAL

El siguiente plan de acción contiene recomendaciones que todas las empresas pueden utilizar para mejorar sus procesos de cambio y su competitividad.

Tabla 8 Plan de Acción general

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDAD	TIEMPO EN SEMANAS	RECURSOS	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	INDICADOR
Mejorar la Gestión gerencial en cuanto a procesos de cambio	-Generar visión de cambio. -Fomentar la creación y adaptación a los cambios. -Fomentar una cultura de cambio.	Lograr que los gerentes o directivos de las empresas generen una visión del futuro de la empresa a través de los	Identificar los puntos claves por lo cual es necesario el cambio, a través de evaluaciones y diagnósticos de la empresa y sus necesidades.	1 - 2	0	Gerencia	Informe de resultados
			Elaborar una visión que	1	0		Visión publicada

		cambios.	transmita cómo se ve el futuro de la empresa al aplicar los cambios.				
			Comunicar la visión a toda la empresa a través de una socialización general y exponiendo a través de carteleras en los sitios más visibles.	1	0		Visión socializada ante la empresa
			Anclar el cambio a la cultura de la	3 – 4	0		Trabajadores con mentalidad de

			empresa por medio de capacitaciones y brindando información constante.				cambio
	-Liderazgo gerencial. - Capacitación gerencial.	Conseguir que la alta gerencia desarrolle habilidades de liderazgo.	Fortalecer por medio de capacitaciones adecuadas las habilidades que el gerente tiene para influir en sus colaboradores.	indefinid o	0	Área de Talento humano y Gerencia	Buen desarrollo de las habilidades de liderazgo en el gerente
			Mediante la asistencia a charlas y conferencias aprender	Indefinid o	0		Mayores cambios o mejores a realizar

			cómo responder positivamente a los nuevos desafíos.				
			Orientar las acciones del equipo de trabajo realizando evaluaciones de desempeño y ofrecer una retroalimentación que permita alinear los esfuerzos de los colaboradores hacia el logro	2	0		Creación y desarrollo de equipos

			de objetivos.			
			Promover la colaboración entre los empleados mediante un buen manejo de la comunicación y el trabajo en equipo.	2	0	Mayor colaboración por parte de los empleados con los cambios que se quieran realizar
			Desarrollar habilidades de coaching mediante capacitaciones con líderes en estos temas.	4	250.000	Mejores condiciones en el ambiente de trabajo y aumento de la satisfacción laboral
			Detectar	4	0	Aprovechamie

			falencias y generar oportunidades a través de diagnósticos anuales.				nto de las oportunidades
	Planificación organizada de los procesos de cambio.	Lograr una mejor estructuración al momento de implementar los procesos de cambio	Realizar un diagnóstico general de la empresa para definir las posibles mejoras o cambios a implementar	4	0	Gerencia	Informe del diagnostico
			Idear estrategias y planes competitivos e innovadores	4	0		Documento escrito

			Determinar las fechas, los plazos de ejecución y las labores que se llevaran a cabo para el desarrollo de los procesos de cambio	1	0		Cronograma
			Supervisar y dar seguimiento a los procesos de cambio	Indefinido	0		Formato de control y seguimiento
Fomentar la Participación de los empleados en los	Aumentar la sensación de urgencia al cambio.	Lograr que los colaboradores deseen los cambios	Identificar las amenazas por medio de diagnósticos y presentar	Indefinido	0	Área de talento humano y gerencia	Informe DOFA

procesos de cambio		y participen activament e en estos.	escenarios que podrían suceder en el futuro.			
			Conjuntament e con el diagnostico se realizara un análisis DOFA donde se Identificara las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	Indefinid o	0	Informe DOFA
			Brindar un espacio mensual donde los empleados	Indefinid o	0	Cronograma de integración

			puedan exponer sus ideas sobre posibles mejoras que se puedan realizar				
			Implementar sondeos que permitan conocer la opinión del cliente acerca de la situación actual de la empresa	Indefinid o	Por fijar		Formato de PQRS o encuestas o entrevistas realizadas a los clientes
	Minimizar la resistencia al cambio	Generar una actitud proactiva a los cambios	Exponer a los colaboradores en reuniones generales el	2	0	Área de Talento humano y gerencia	Cronograma de actividades

			por qué un cambio o una serie de cambios son necesarios dentro de la empresa.				
			Desarrollar a través de capacitaciones nuevas habilidades y comportamientos a los colaboradores para hacer que los cambios se concreten.	8	250.000		Capacitaciones
			Apoyar a los	Indefinid	0		Informe de

			colaboradores durante y después del cambio mediante entrenamiento y retroalimentación.	o			resultados
			Reforzar los cambios realizados a los colaboradores para mantener la nueva situación	Indefinido	0		Informe
Incrementar la motivación	Estimular positivamente a los	Lograr que la actitud de los	Brindar las herramientas necesarias	1	Por fijar	Área de talento humano y	Control de inventarios

de los colaboradores en pro de los cambios	empleados	empleados para el cumplimiento de las actividades.			gerencia		
		sea la adecuada para desarrollar de la mejor manera posible los procesos de cambio	Implementar un buzón que permita conocer la opinión de los empleados acerca de los cambios implementados.	Indefinido		0	Entrevista con los empleados o Formato de PQRS
			Comunicarles a los colaboradores que esperan de su desempeño y	1		0	Informe de evaluación de desempeño y retroalimentación

			cuáles son los resultados que se desea ver.				
			Reconocer y recompensar a los empleados con resultados favorables en la implementación de los cambios	1	Por fijar		Políticas de recompensa
			Ofrecer oportunidades de crecimiento en la medida que la organización mejore	Indefinido	0		Informe del desarrollo profesional de los empleados

Operativizar los procesos de cambio	Gestionar eficientemente los procesos de cambio	Lograr que los procesos de cambio se gestionen de una manera eficiente	Identificar la complejidad del proceso de cambio de acuerdo a los recursos, la duración y el impacto.	Indefinido	0	Área de talento humano	Análisis de proceso de cambio
			Definir objetivos y estrategias encaminados a los procesos de cambio	2	0		Informe de estipulación de los objetivos y estrategias
			Identificar los destinatarios, recursos disponibles, el número de implicados y	Indefinido	0		Informe de resultados

			las expectativas de los cambios				
			Definir fechas y plazos para el desarrollo de cada tarea como guía de acción	1	0		Cronograma de actividades
			Realizar un plan de acción donde se establezca los objetivos, actividades y responsables para el desarrollo de cada uno de	1	0		Plan de Acción

			los cambios.				
	Desarrollar políticas para forjar el cambio	Conseguir que la empresa implemente política que forjen el cambio.	Evaluar cada aspecto de la empresa mediante un foro que permita a los empleados identificar y exponer las necesidades más urgentes que la empresa requiere.	2	0	Área de talento humano y gerencia	Formato de evaluación
			Implementar un sistema de gestión de calidad que permita un	Indefinid o	0		Formato de control y seguimiento

			mejoramiento sistemático y continuo en los procesos de cambio de la organización.				
			Identificar y evaluar las oportunidades de acuerdo al informe de análisis externo donde se determinen las acciones de mejora y su factibilidad.	Indefinid o	0		Informe del análisis externo de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

8. ENSAYO

MENTALIDAD DE CAMBIO COMO UN REQUISITO DE LA ALTA GERENCIA PARA LA COMPETITIVIDAD

“El mundo cambia actualmente a una velocidad imposible de igualar con los sistemas básicos, las estructuras y las culturas construidas durante el último siglo, dadas las exigencias que esta velocidad les impone”⁴⁹. De acuerdo con los planteamientos de Kotter, el mundo está cambiando con una rapidez extrema, por tal motivo, las empresas tienen que estar a la par de estos cambios tan drásticos para poder sobresalir o diferenciarse de la competencia. Desde tiempo atrás se ha dado a conocer por varios autores la importancia de adaptarse a la globalización y a los mercados competitivos que están en constante evolución, sin embargo, el adaptarse ya no es suficiente; cómo una empresa logre diferenciarse y estar un paso adelante de los cambios por venir, determinará la competitividad de la misma en el sector, ya que los cambios reactivos o porque “les toca”, no son suficientes; como plantea Kotter los cambios o ajustes graduales a la forma de dirigir y plantear estrategias, por muy acertadas que sean, no sirven; se necesita algo muy innovador para mantenerse a la delantera en una era de cambios tumultuosos e incertidumbres crecientes.

Las ideas innovadoras que rompen los parámetros tradicionales y superan las incertidumbres son las que harán que la empresa sobresalga y tenga una ventaja diferencial, para esto se debe reevaluar continuamente el papel que la organización está desempeñando dentro de su mercado, cómo está cambiando el mercado en el que compite, de dónde viene su ventaja competitiva y cual podrá ser en su futuro, qué tipos de diferenciación serán las más recompensadas y qué

⁴⁹ John P. Kotter. Acelerar [en línea]. Ed. CONECTA. 2014. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://books.google.com.co/books?id=3yblCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ACELERAR&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjprJmw9YnjAhVS1lkKHfGAC0oQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false>

tipo de innovación es la más necesaria.⁵⁰ Ya que, definitivamente, el entorno laboral que rige a las empresas obliga a que estas tengan que innovar, es así como la pregunta que debería realizar cada una de ellas es ¿cómo se puede innovar continuamente? Mirando este aspecto más que como una estrategia, como un requisito para llegar a la competitividad.

Para que lo anteriormente expresado cobre vida dentro de una empresa se debe tener muy en cuenta que la dirección y el rol que esta desempeñe en cuanto a forjar los cambios e innovaciones requeridas para alcanzar la competitividad, es de suma importancia; en este sentido se puede decir que la responsabilidad de que se generen cambios recae principalmente en el gerente de la empresa. Tanto la personalidad del gerente como la mentalidad que él tenga sobre cambios e innovación y la importancia que le dé a estos, determinara que se den dichos procesos o no. Al hablar de personalidad se encuentra que es muy importante que el gerente cuente con habilidades de liderazgo tal como se menciona en los resultados de la investigación denominada Procesos de cambio y competitividad en empresas Nariñenses⁵¹ esto debido a que generar fórmulas o estrategias por sí solas no basta si se deja de lado el papel determinante de un liderazgo eficaz para coordinarlas y para generar el apoyo necesario de los empleados.⁵²

Para mirar más de cerca estas hipótesis, en primer lugar, debemos cuestionar: ¿cuál es la problemática que se presenta en los gerentes o directivos en cuanto innovación? ¿por qué se presenta esta como un reto tan grande si nos hemos identificado como somos seres curiosos por naturaleza? nos gusta desarrollar nuevas ideas desde una edad temprana, y es por eso que no debería presentar

⁵⁰ Geoffrey A. Moore. El desafío de Darwin. [en línea]. Ed. Empresa activa. 2007. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.tagusbooks.com/leer?isbn=9788499442495&li=1&idsource=3001>

⁵¹ (Delgado, y otros, 2019)

⁵² John P. Kotter. Al Frente del cambio la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio. [en línea]. Ed. Empresa activa. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://latam.casadellibro.com/libro-al-frente-del-cambio-la-hoja-de-ruta-del-experto-mundial-en-liderazgo-del-cambio/9788496627246/1143071>

mayor dificultad. El problema tras fondo que se presenta según Kotter, es que toda empresa que ha dejado atrás su etapa de gestación se optimiza mucho más para la eficiencia que para la agilidad estratégica, es decir tener la capacidad de aprovechar las oportunidades y esquivar las amenazas con rapidez y seguridad,⁵³ y es como, igualmente, muchas veces los gerentes como cabeza de la empresa, únicamente se centran en optimizarla para obtener resultados financieros y dejan de lado esas habilidades estrategias que definen la dirección de cada empresa en su mercado y su competitividad dentro de esta, con el tiempo se vuelven lentos al momento de predecir consecuencias o tendencias futuras, toman decisiones de manera inoportuna, no piensan de forma global dejando de lado oportunidades importantes y sobre todo olvidan la importancia de los procesos de cambios, de mejora y de innovación para una empresa, y es así, como finalmente se ven frenadas por la fuerza de la inercia.

Por tal motivo podemos decir que, una de las tareas más importantes que un gerente tiene que desempeñar, es la de ser un activo gestor estratega que sea capaz de analizar las diferentes situaciones que se presenten en la parte interna y externa de la empresa, para que de esta manera pueda tomar las mejores decisiones, pues finalmente es él, quien liderara y pondrá en ejecución las estrategias para mejorar y realizar un cambio con respecto a la empresa.

Para que podamos ver de una manera más detallada el papel que cumple el gerente dentro de las organizaciones, en los procesos de cambio y en su competitividad, observemos los diferentes roles que debe ejecutar cada uno de ellos según Santiago Lazzeti,⁵⁴ necesarios para cumplir lo anteriormente expresado:

⁵³ John P. Kotter. Al Frente del cambio la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio. [en línea]. Ed. Empresa activa. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://latam.casadellibro.com/libro-al-frente-del-cambio-la-hoja-de-ruta-del-experto-mundial-en-lide-razgo-del-cambio/9788496627246/1143071>

⁵⁴ Santiago Lazzeti. El gerente: estratega y líder del cambio: Más allá de la operativa.2016. [en línea]. Ed. Granica S.A. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet:

- Operador: actúa personalmente en la operación
- Administrador: planifica, dirige, coordina y controla las tareas de otras personas en la operación, se basa en la “arquitectura” establecida pero no la crea ni la modifica
- Arquitecto: crea o modifica la “arquitectura”, compuesta por la estrategia, la estructura y los sistemas
- Humano: se ocupa del desarrollo de las personas, su capacitación, motivación, etcétera.

En este orden de ideas es fundamental que el gerente, para tomar decisiones que vayan enfocadas en mejorar o buscar diferenciación en el mercado y llevar buenos procesos de cambio, fortalezca y desenvuelva de la mejor manera su rol de arquitecto ya que la misión en sí, de este rol, es el de ser estratega y líder del cambio, cabe resaltar que para ejercer el papel de arquitecto se debe contar con las capacidades de innovación, lo cual, como se mencionó anteriormente, es problema cuando un gerente se enfoca en la eficiencia de la empresa. La idea central radica en que el gerente cumpla debidamente con su rol de arquitecto, en lugar de verse demasiado atrapado por el operativo. Cumplir con el rol de arquitecto no es nada fácil, por lo cual no son pocos los gerentes que tienen dificultades o limitaciones en cuanto a este aspecto, este problema se vuelve crítico debido a que, sin el buen desarrollo de este, no se puede lograr una ventaja frente a la competencia y sobre todo frente a la acelerada globalización actual.

Como se señala en el trabajo de grado Procesos de cambio y competitividad en empresas Nariñenses, algunos de los gerentes de las empresas investigadas presentan una mentalidad poco abierta a los cambios, falta de planeamiento estratégico y gestión para desarrollarlos, podemos decir que falta desempeñar un rol de arquitecto, esto puede ser resultado de la comodidad que sienten con los

https://books.google.com.co/books?id=iqK_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+gerente+estratega+y+l%C3%ADder+del+cambio+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL0PeL9YnjAhUQxVvKHSpsDpgQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false

procesos que llevan de una manera eficiente y que en cierta manera los satisface, también, al temor a realizar cambios debido a la incertidumbre que tienen hacia lo desconocido.

La gestión del cambio es un proceso complejo pues debe ser continuo, donde pueden surgir imprevistos o fuerzas que obligan a cambiar. Somos conscientes de que no existe una metodología certera que permita implementar el cambio de la mejor manera y por tal motivo el propósito de este ensayo es exponer, como se mencionó anteriormente, la importancia de que los gerentes estén involucrados en los procesos de cambio e innovación con el fin de que sus empresas sean más competitivas, pero también, de dar a conocer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio en alguna organización para que exista un buen liderazgo y planeación por parte de los gerentes al momento de implementarlo. Para esto se requiere de algunas habilidades o características específicas que no todos ellos poseen, pero que son necesarias para encontrar cambios acertados y aprovecharlos, ya que de esta manera se aumentarían las probabilidades de éxito.

A continuación, se nombran algunas:

Detectar la necesidad de cambio: la etapa inicial de cualquier cambio dentro de una empresa es cuando se observa la necesidad de cambio, en las pymes los motivos pueden ser proactivos o en su mayoría reactivos, es decir, pueden ser por iniciativa o la empresa solo lo aplica porque está determinado por ley. Es necesario determinar correctamente cuando se debe aplicar algún cambio en la empresa, por pequeño que sea, sus repercusiones pueden ser negativas o positivas atrayendo buenos resultados.

Diagnóstico de la empresa: una vez identificada la necesidad de cambio es importante establecer las oportunidades y amenazas que se puedan presentar al momento de implementarlos, es importante recolectar toda la información posible de la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. Este diagnóstico se debe realizar de forma adecuada y eficiente donde se materialice en un documento claro y desarrollado donde se explique el origen del cambio.

Responder positivamente a los nuevos desafíos: enfrentarse a los nuevos retos siempre implica una sensación de temor, no todos los gerentes reaccionan de forma positiva cuando se debe salir de la famosa “zona de confort” y esto implica que muchas veces se omite o se evade realizar algún proceso de cambio que es necesario en la organización; es por esta razón que la actitud que asume el gerente frente a los nuevos desafíos es de gran importancia pues es él quien transmite seguridad y confianza a su equipo y quien finalmente decide si asume o no el riesgo.⁵⁵

Políticas para forjar el cambio: para ser líder del cambio además de ser receptivo a la innovación se debe tener el deseo y la capacidad de implementar cosas nuevas o alterar lo que ya se está haciendo, pero de una manera organizada. En primer lugar, se debe evaluar cada producto, servicio, proyecto o procedimiento con el fin de mirar si aún está contribuyendo en el desempeño y en producir resultados, así el gerente puede abandonarlos de una manera certera y liberar recursos necesarios para nuevas oportunidades de éxito. En segundo lugar, debe tener un mejoramiento organizado, lo cual quiere decir, que se debe manejar de una manera sistemática y continua en cada área o proceso que la empresa desarrolle, teniendo en cuenta lo que para el cliente tiene más valor. Y en tercer lugar se debe concentrar en las oportunidades para poder aprovecharlas, aprovechar los éxitos y construir sobre ellos.⁵⁶

Liderazgo gerencial: el buen gerente debe ejercer un adecuado liderazgo sobre sus colaboradores, contemplando que esto se logra, cuando se puede desarrollar una visión, unas estrategias, y se es capaz de conseguir el personal adecuado

⁵⁵ Genoveva Purita. Liderazgo: 8 competencias clave para ser un Gerente eficaz. [en línea]. OBS Business School. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/social-media/liderazgo-8-competencias-clave-para-ser-un-gerente-eficaz>

⁵⁶ Alexis Codina. El líder del cambio, según Drucker. 2014. [en línea]. De gerencia.com. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://degerencia.com/articulo/el-lider-del-cambio-segun-drucker/>

para realizarlas. Así, se puede generar una imagen donde el equipo de trabajo catalogué al gerente como un colaborador más, que orienta, escucha, apoya y transmite seguridad y no solo delegue funciones, si no que reconozca las debilidades y fortalezas que tenga cada uno de los integrantes de la organización y cómo estos deben ir encaminadas al cumplimiento del objetivo; el gerente también debe inculcar a sus trabajadores una mentalidad de cambio, donde se vean involucrados y sean parte activa de este proceso para que de esta manera se sientan motivados a realizarlos pues el beneficio no solo será para la organización sino también, para sus colaboradores.⁵⁷

Confiar en el equipo: integrar a cada miembro de la organización en el proceso de cambio implica tener un buen trabajo en equipo, el éxito de este se fundamenta en la confianza que tenga el gerente en las capacidades que tiene cada uno de los integrantes y cómo estas pueden aportar al cumplimiento de los objetivos. La responsabilidad de realizar un cambio en la organización recae sobre los directivos, pero también depende de la participación y el compromiso de todos los empleados.

Visionar el futuro: el gerente es quien debe apoyar y confiar en la idea de que los cambios ofrecen varias oportunidades para la empresa y las personas que la integran. Es importante que un gerente formule y establezca por escrito la imagen de lo que debe ser en un futuro la organización, de esta manera será más fácil definir todos los procesos de cambio y aclarar todas decisiones que esto conlleva, debido a que ya se sabe hacia dónde va la empresa y que es lo que se quiere lograr en esta.⁵⁸

⁵⁷. El liderazgo empresarial y sus 10 características básicas. 2013. [en línea]. Work meter. Buen trabajo. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://es.workmeter.com/blog/bid/312706/el-liderazgo-empresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>

⁵⁸ Luis Manuel Carapaica Gil. Gerencia del cambio organizacional. 2001. [en línea]. Gestipolis. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestipolis.com/gerencia-cambio-organizacional/>

Ser estratega: “Un estratega es una persona que tiene la habilidad de reconocer necesidades de cambio o circunstancias ante las cuales pueda generar una respuesta exitosa” un gerente estratega orienta y garantiza mediante un pensamiento creativo e intuitivo la toma de buenas decisiones encaminadas a la competitividad de su organización.⁵⁹

Ser buen comunicador: Es indispensable que el gerente tenga la capacidad de transmitir y dar a conocer de la mejor manera a sus empleados los planes, proyectos o cambios que desea ejecutar dentro de la empresa, ya que de esto depende el logro de buenos resultados, además, es importante que los directivos formulen estrategias que permitan que los empleados expongan sus sugerencias y peticiones con el propósito de ser tenidas en cuenta.⁶⁰

No temerle al cambio: Según Drucker “*En un período de cambio estructural veloz, los únicos que sobreviven son los líderes del cambio.*”⁶¹ El gerente no debe dejarse invadir por el temor a tal punto que esto no lo deje realizar procesos que permitan que la empresa mejore su nivel de competitividad, es importante dejar de lado el sentimiento de incertidumbre y apostar a plantear y ejecutar cambios que estén encaminados a la competitividad de la organización. Es necesario que el gerente propicie una mentalidad de cambio y de innovación, tanto para los empleados como para él, por esto, en todos los procesos que se desarrollen en una empresa se debe buscar oportunidades de mejoras e innovación. algunos

⁵⁹ Raquel Alos. Gestión de la producción. [en línea]. Blogspot. 11de noviembre de 201. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://uao.libguides.com/c.php?g=529806&p=4412778>

⁶⁰ Luis Manuel Carapaica Gil. Gerencia del cambio organizacional. 2001. [en línea]. Gestipolis. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://www.gestipolis.com/gerencia-cambio-organizacional/>

⁶¹ Drucker. El líder del cambio. [en línea]. En Alexis Codina. De gerencia.com. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://degerencia.com/articulo/el-lider-del-cambio-segun-drucker/>

aspectos en los que Drucker considera que un líder del cambio puede ver oportunidades, son:

- Los éxitos y fracasos inesperados de la organización misma, pero también los éxitos y fracasos de los competidores.
- Las incongruencias en el proceso, sea de productividad o distribución, o bien en el comportamiento de los clientes.
- Las necesidades del proceso.
- Los cambios en las estructuras de los mercados y la industria.
- Los cambios demográficos.
- Los conocimientos nuevos.⁶²

Para lograr que en estos aspectos se encuentren oportunidades es importante que un gerente comprenda y ayude a comprender a los demás a su cargo que la innovación y creación de cambios no son cosas fáciles de conseguir, es necesario que se inviertan los esfuerzos adecuados para conseguir un trabajo duro y organizado en todas las áreas de la empresa.

Seguimiento y control: una vez implementados los cambios es indispensable controlarlos y evaluarlos de tal manera que se determine si se están consiguiendo los beneficios previstos, si no son los esperados se debe analizar las causas que lo impiden.

Todas las características mencionadas pretenden ser una guía con las que un líder del cambio debe contar y ejercer para obtener la mejor gestión gerencial posible y más crucialmente, que sea adecuada a las características actuales del mercado en el que se desenvuelve cada empresa u organización. Se espera que lo expuesto sea una oportunidad para que los gerentes reconozcan el camino que está recorriendo cada una de sus empresas en el mercado y lleve a una reflexión

⁶² Alexis Codina. El líder del cambio, según Drucker. 2014. [en línea]. De gerencia.com. [Consultado: 27 de junio de 2019]. Disponible en Internet: <https://degerencia.com/articulo/el-lider-del-cambio-segun-drucker/>

sobre la relación que existe entre el cambio y la competitividad, ya que podemos concluir, que, viendo a los cambios como oportunidades los gerentes podrían ser más efectivos en sus decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

2017. ¿Que es la planeacion por diferentes autores? [En línea] 07 de 03 de 2017. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://sites.google.com/site/actuariaadmon/unidad-de-competencia-ii/planeacion/-que-es-la-planeacion-por-diferentes-autores>.

12manage. 12 manage the executive fast track "ventaja competitiva (Porter)". [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] https://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html.

AdGeO, Grupo de Investigacion. 2010. Determinantes del análisis y diseño organizacional. [aut. libro] Diego Marin, y otros. 2010.

ALbrecht, Karl. 2002. The power of minds at Work: Organizational intelligence in action. 2002.

Aspectos teoricos de la competitividad. Ciencia y sociedad.

Ayala, Enrique Espinosa. 2014. Eumed.com "LA COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO LOCALIZADO PRODUCTOR DE QUESOS TRADICIONALES". [En línea] 29 de 01 de 2014. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>.

Cabrera Martinez, Alejandra Maria; Lopez Lopez, Paula Andra; Ramirez Mendez, Claudia. 2011. Universidad central. www.ucentral.edu.co. [En línea] 2011.

https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf.

Calderon, Cesar Eduardo Jimenez. 2013. Gestipolis "El Concepto de tecnologia". [En línea] 21 de 03 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.gestipolis.com/concepto-tecnologia/>.

Carrillo, Karina Mendoza. 2013. Slideshare "Autores que hablan sobre el concepto de gestion del talento humano". [En línea] 10 de 05 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>.

Cazares, Ismael Diaz. 2012. Fundamentos de la estructura organizacional. [En línea] 20 de 11 de 2012. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/>.

Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administracion de Recursos Humanos*. 2001.

Cohen, Daniel ; Asin , Enrique. *Sistemas de informacion para los negocios*.

Cordova, Maria Eugenia. psicopediahoy.com. [En línea] <http://psicopediahoy.com/cambio-organizacional-procesos-aprendizaje/>.

DANE. 2016. *DANE Encuesta Nacional Agropecuaria Nariño*. 2016.

Dangel, Armando Duany. 2010. Sistemas de informacion . [En línea] 24 de 02 de 2010. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>.

David, Fred R. 2013. *Conceptos de Administracion Estrategica*. 2013.

DAVID, FRED R. 2013. *Conceptos de administración estratégica*. Mexico : PEARSON EDUCACIÓN, 2013.

Diaz Gavilan, Yasmin Karin. 2001. Desarrollo de imagen institucional del Colegio Santa Maria de Matellinii de Chorrillos a traves de la planificacion estrategica . [En línea] 2001. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap4.pdf.

doctoradovenezuela. Scribd "gestion de la calidad". [En línea] <https://es.scribd.com/doc/2628724/GESTION-DE-LA-CALIDAD-CONCEPTOS-Y-FILOSOFIAS>.

Duque, Jose Luis Sandoval. 2014. Estudios gerenciales "Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor". [En línea] 20 de 02 de 2014. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1795.

Elizam, Guzmán Campos Areli. 2013. El proceso administrativo según varios autores. . [En línea] 06 de 11 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>.

Enao, Lina Marcela Montoya. *aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender*. .

Estr@tegia Magazine. 2018. Estrteagia Magazinen "Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos". [En línea] 03 de 07 de 2018. <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>.

Evolución del concepto de competitividad. **Codaz, Manuel benitez. 2012.** 8, s.l. : Actualidad y nuevas tendencias, 2012, Vol. 3.

Frances, Antonio. 2006. *estrategia y planes para la empresa.* 2006.

Galan, Javier Sanchez. Ventaja comparativa. [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>.

Garcia, Maria Luisa Saavedra. 2017. 2017.

Garcia, Maria Luisa Savedra. 2017. *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.* 2017.

Geery, Johonson, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. *Direccion estrategica .*

Gestion.ORG. Gestion.ORG. [En línea] [Citado el: 07 de enero de 2019.] <https://www.gestion.org/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>.

Greiner, Larry. 1972. *Evolution and Revolution as Organizations grow.* 1972.

Hellriegel. 2009. *Comportamiento organizacional.* mexico : s.n., 2009.

Henao, Lina Marcela Montoya. 2008. [En línea] 2008. <file:///C:/Users/mafe%20mora/Downloads/6584M798.pdf>.

Hernandez, Sergio. 2006. *Introduccion a la administracion.* 2006.

Iglesia, Emilia de la. 2013. Luz del mundo "Gestion Gerencial". [En línea] 26 de 04 de 2013. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <http://luzdelmundodeguanarito.blogspot.com/2013/04/gestion-gerencial.html>.

Jimenez, Isabel Jover. 2010. El cambio organizacional. [En línea] 25 de 02 de 2010. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard . 2006. *Direccion estrategica.* 2006.

Jone, Gareth. 2008. *teoría organizacional diseño y cambio en las organizaciones* . 2008.

Kast , Fremont y Rosenzweig, James . *administración en las organizaciones enfoque de sistemas y contingencias* .

Martínez, Kelly Natalia Benavides Rodríguez y Nora Elizabeth Portilla. 2017. *características de los procesos de cambio exigibles a las empresas Nariñenses en miras de mejorar su competitividad.* 2017.

Munch, Lourdes. 2010. *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* 2010.

Ordoñez, Ruben. *cambio, creatividad e innovación* .

Palacios, Dr. Freddy William Castillo. 2012. Dr. FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS "El concepto de estrategia". [En línea] 14 de 03 de 2012. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>.

Pedraza, Luz Yaneth Silva. *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones.*

2005. Principios de la gestión de calidad "La gestión por procesos". [En línea] 05 de 2005. <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>.

Rodríguez, Araceli. 2018. Cuida tu dinero "4 tipos de cambio organizacional". [En línea] 27 de 06 de 2018. <https://www.cuidatudinero.com/13061990/4-tipos-de-cambio-organizacional>.

Romero, Andres Fernandez. 2004. *DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES.* 2004.

Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarro, J.J. *Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes.*

Ruz, Violeta Perez. 2013. Researchgate "GESTIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS". [En línea] DICIEMBRE de 2013.

https://www.researchgate.net/publication/319149449_GESTION_GERENCIAL_DE_L_DIRECTOR_Y_LA_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EN_LAS_ORGANIZACIONES_EDUCATIVAS.

Scribd Hylury. Scribd "Definición de gestión gerencial". [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://es.scribd.com/document/229403958/Definicion-de-Gestion-Gerencial>.

Scribd. Scribd "Sistema de gestión de calidad". [En línea] [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://es.scribd.com/document/348591377/sistemas-de-gestion-de-calidad>.

Significados.com. 2015. "Competitividad". [En línea] 18 de 02 de 2015. <https://www.significados.com/competitividad/>.

significados.com. 2017. "Cultura organizacional". [En línea] 11 de 08 de 2017. [Citado el: 21 de 11 de 2018.] <https://www.significados.com/cultura-organizacional>.

sonora, instituto tecnologico de. Introducción a los sistemas de información "concepto de sistemas de información". [En línea] https://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/p3.htm.

Tarantino, Salvatore. Gestipolis "Modelos de gestión del cambio". [En línea] [Citado el: 07 de enero de 2019.] <https://www.gestipolis.com/modelos-de-gestion-del-cambio/>.

Universidad de Jaen. Universidad de Jaén. [En línea] https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf.

Universidad francisco de Paula santander. 2013. Slideshare "gestión del talento humano". [En línea] 10 de 05 de 2013. <https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>.

Venegas, Carlos Mora. 2009. Managersmagazine.com "gerencia y cultura organizacional". [En línea] 2009. <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>.

Victoria, Esmeralda Nieto. Gestipolis " teoría de la competitividad y estrategias competitivas". [En línea] <https://www.gestipolis.com/teoria-de-la-competitividad-y-estrategias-competitivas/>.

ANEXO A

Matriz de cambios y momentos

ANEXO B

Indicadores de competitividad

Tabla 9 Indicadores de competitividad

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD				
INDICADOR	No. EMPLEADOS	%	PERSPECTIVAS	EVIDENCIAS A OBTENER
Rentabilidad económica				(%) Crecimiento en utilidades en los últimos 5 o 3 años.
crecimiento en ventas				(%) Crecimiento en ventas en los últimos 5 o 3 años.
Posicionamiento				Exploración para evaluar el posicionamiento de la empresa
participación en el mercado				total ventas de la empresa/ total ventas del mercado
satisfacción de los clientes				Exploración de algunos clientes para tener conocimiento de satisfacción con el producto o servicio. <i>Fuente: Elaboración propia.</i>

Fuente. Elaboración propia

ANEXO C

Matriz de Competitividad

Tabla 10 Matriz de Competitividad

 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD UNIVERSIDAD DE NARIÑO ADMINISTRACION DE EMPRESAS TRABAJO DE GRADO				
<p>Como se encuentran los siguientes subcomponentes dentro de la empresa, califique de 1 a 5 siendo 1: Muy malo, 2: Malo, 3: Regular, 4: bueno 5: Muy bueno.</p>				
FACTORES DE COMPETITIVIDAD	COMPONENTES	CALIFICACION	PERSPECTIVA DEL EMPLEADO	PROMEDIO X FACTOR
Gestión gerencial	Dirección			
	Planeación			
	Comunicación			
	Toma de decisiones			
	Solución de conflictos			
	Gerencia del cambio			
	Re direccionamiento estratégico			
Promedio factor gestión gerencial por empleado				
Innovación	Productos			
	Procesos			
	Servicio al cliente			
Promedio factor innovación por empleado				
calidad del producto o	satisfacción del cliente			

servicio	quejas y reclamos			
	utilización de garantías			
	certificación del producto			
Promedio factor calidad del servicio por empleado				
Gestión del talento humano	Reclutamiento			
	Selección			
	Inducción			
	Promoción de la salud y Bienestar en el trabajo			
	Motivación			
	Capacitación			
	Administración de salarios			
	Evaluación de desempeño			
	Creatividad e innovación			
	Desarrollo profesional			
	Desarrollo del liderazgo			
Retención				
Promedio factor GTH por empleado				
Recursos tecnológicos	Dura			

	Blanda			
Promedio factor recursos tecnológicos por empleado				
Estrategias de Marketing	portafolio de productos o servicios			
	Publicidad			
	Investigación de mercados			
	Precios			
	Posicionamiento			
Promedio factor estrategias de marketing por empleado				
Procesos básicos y misionales	Producción			
	Distribución			
	Servicio al cliente			
Promedio factor procesos básicos y misionales por empleado				
sistemas de Información y comunicación	Sistemas de información de nivel estratégico			
	Sistemas de información de nivel administrativo			
	Sistemas de información de nivel operativo			

Promedio factor sistemas de información y comunicación por empleado				
PROMEDIO TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO D

Matriz de cambios y momentos Ferretería J Alberto SAS en la cual se evidencian las respuestas de los 19 empleados entrevistados.

ANEXO E

Indicadores de competitividad de la Ferretería J Alberto SAS en la cual se evidencia las perspectivas de los directivos de la empresa en cuanto a los indicadores.

Tabla 11 Indicadores de competitividad FERRETERIA J ALBERTO SAS

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD	No. Empleados	%	PROSPECTIVAS
Rentabilidad económica	5	100 %	la rentabilidad ha aumentado estos últimos años
Crecimiento en ventas	5	100 %	en ventas cada año hemos logrado y sobrepasado la meta que nos hemos planteado
Posicionamiento	5	100 %	Creemos que la empresa está muy bien posicionada dentro del mercado, que la gente nos reconoce por estos 31 años que llevamos en el mercado
Participación en el mercado	5	100 %	tenemos una muy buena participación en el sector ferretero
Satisfacción de los clientes	5	100 %	podemos ver que en general si hay satisfacción uno porque siempre vuelven y dos porque siempre que se realizan quejas y reclamos tratamos de solucionarlo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F

Matriz de competitividad Ferretería J Alberto SAS en la cual se evidencian las respuestas de los 5 empleados entrevistados de mandos altos y medios de la empresa.

ANEXO G

Evidencias de indicadores FERRETERIA J ALBERTO SAS

RENTABILIDAD

De acuerdo a los estados de resultados de la empresa Ferretería J Alberto las utilidades de la empresa en el 2015 fueron del 168.752.000 y sus ingresos fueron de 4.307.203.000 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

*Rentabilidad en ventas: $(168.752.000/4.307.203.000) * 100 = 3.9\%$*

FERRETERIA J ALBERTO SAS			
NIT 900461.641-3			
ESTADO DE RESULTADOS			
ENTRE 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE 2015			
	INGRESOS		4.307.203.000
	OPERACIONALES	4.307.203.000	
	COSTO DE VENTAS		
	INVENTARIO INICIAL	590.007.500	
	COMPRAS	4.003.265.000	
	M/CIAS DISPONIBLE PARA LA VENTA	4.593.272.500	
MENOS	INVENTARIO FINAL	769.613.576	
	COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA		<u>3.823.658.924</u>
	UTILIDAD OPERACIONAL		483.544.076
MENOS	GASTOS OPERACIONALES		314.792.076
	DE ADMINISTRACION Y VENTAS	285.135.640	
	NO OPERACIONALES	29.656.436	
	UTILIDAD A DISTRIBUIR		<u><u>168.752.000</u></u>

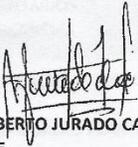
		
JOSE ALBERTO JURADO CALVACHE		MERCEDES BURBANO
GERENTE		CONTADOR PUBLICO M.P. 40859-T

Imagen 5 Estado de resultado J Alberto ferreteria 2015

Fuente. Cámara de comercio de Pasto

De acuerdo a los estados de resultados de la empresa Ferreteria J Alberto Las utilidades de la empresa en el 2016 fueron del 110.789.377 y sus ingresos fueron de 4.867.188.000 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

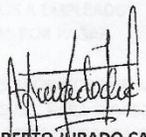
Rentabilidad en ventas $(110.789.377/4.867.188.000) * 100 = 2.3\%$

Imagen 6 Estado de resultado J Alberto ferreteria 2016

FERRETERIA J ALBERTO SAS
NIT 900461.641-3

ESTADO DE RESULTADOS
EN 31 DE DICIEMBRE DE 2016

	INGRESOS OPERACIONALES	4.867.188.000	4.867.188.000
	COSTO DE VENTAS		
	INVENTARIO INICIAL		769.613.576
	COMPRAS	4.630.162.000	
	DTOS EN COMPRAS	33.677.140	
	COMPRAS NETAS	<u>4.596.484.860</u>	
	M/CIAS DISPONIBLE PARA LA VENTA		5.366.098.436
MENOS	INVENTARIO FINAL		<u>1.229.623.800</u>
	COSTO DE LA MERCANCIA VENDIDA		<u>4.136.474.636</u>
	UTILIDAD OPERACIONAL		730.713.364
MENOS	GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION Y VENTAS NO OPERACIONALES	580.822.987	619.923.987
	UTILIDAD A DISTRIBUIR	<u>39.101.000</u>	<u>110.789.377</u>


JOSE ALBERTO JURADO CALVACHE
GERENTE


MERCEDES BURBANO
CONTADOR PUBLICO M.P. 40859-T

Fuente. Cámara de comercio de Pasto

Según el ranking de las 100 empresas más grande de Nariño del 2017 donde la Ferretería J Alberto ocupa el puesto 89, las utilidades de esta fueron de 177.000.000 y sus ventas fueron de 5.060.000.000 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

Rentabilidad en ventas: $(177\ 000.000/5.060.000.000) *100= 3.5\%$

Imagen 7 Ventas y utilidades J Alberto ferretería 2016-2017

Ranking	Posición 2016	Sector CIU	Razón social	Activo total 2017	Activo total 2016	Ventas 2017	Ventas 2016	Var (%) ingresos	Utilidad neta 2017	Utilidad operacional 2017	Antigüedad años
89	NA	G	Ferretería J Alberto S.A.S.	3.285	NA	5.060	NA	NA	177	344	7

Fuente. Obtenido del programa compite 360 de la cámara de comercio

Según el programa Compite 360 de la cámara de comercio la Ferretería J Alberto tuvo en las 2018 utilidades por 330.000.000 y ventas por 6.760.000.000 por lo cual la rentabilidad de este año fue

Rentabilidad en ventas: $(330.000.000/ 6.760.000.000) *100 = 4.9\%$

VENTAS

Las ventas en los últimos años de la empresa Ferretería J Alberto fueron las siguientes:

Tabla 12. Crecimiento 2015-2018 FEERETERIA

promedio anual en ventas J ALBERTO SAS

Año	Ventas
2015	4.307.203.000
2016	4.867.188.000
2017	5.060.000.000
2018	6.760.000.000
Crecimiento promedio anual	57%

Fuente: Elaboracion propia

Imagen 8 Rentabilidades en ventas J Alberto ferretería 2018

Empresa	Rentabilidad en ventas
<input type="checkbox"/> CONGELADOS DE NARIÑO SAS Ranking: 31	5.45 %
<input type="checkbox"/> DISTRIBUIDORA DE VIDRIOS S A S Ranking: 32	4.99 %
<input type="checkbox"/> FERRETERIA J ALBERTO SAS Ranking: 33	4.89 %
<input type="checkbox"/> SEVENTEEN ST COMERCIALIZAD... Ranking: 34	4.27 %
<input type="checkbox"/> CARNES FRIAS NIKO SAS Ranking: 35	3.96 %
<input type="checkbox"/> ONCOMED SALUD SAS Ranking: 36	3.84 %

Anterior 31-36 de 182 Siguiente 6 *compite 360-Cámara de comercio.*

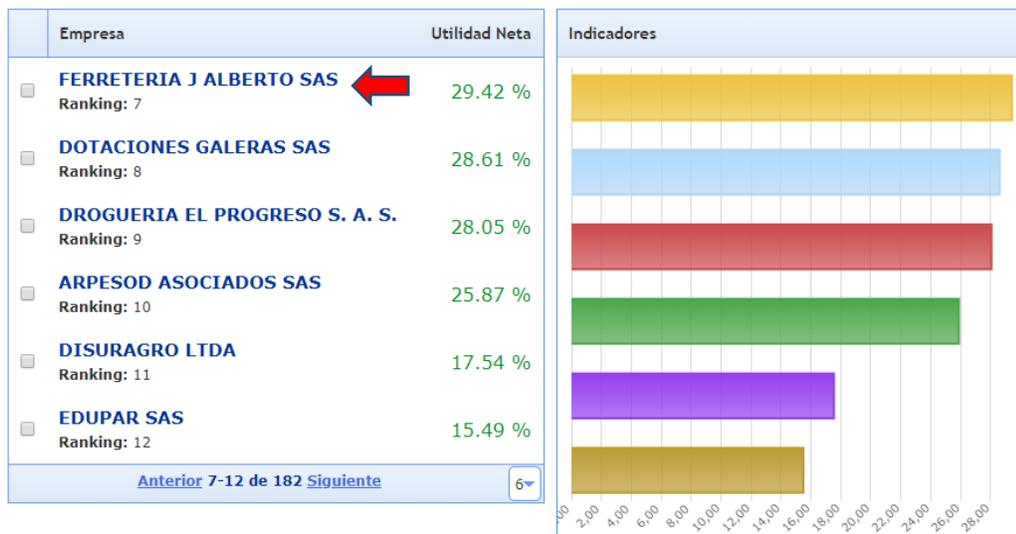
Según el programa Compite 360 de la cámara de comercio La empresa tuvo un crecimiento en las ventas del 27.07% del año 2013 al 2018 y un crecimiento del 29.42% en las utilidades.

Imagen 9 Crecimiento en ventas J Alberto ferretería 2013-2018



Fuente. Obtenido del programa compite 360 de la cámara de comercio.

Imagen 10 crecimiento en utilidades J Alberto ferretería 2013-2018



Fuente. Obtenido del programa compite 360 de la cámara de comercio.

Comparativo con la competencia

La empresa Ferretería J Alberto se encuentra en el ranking número 5 en ventas del 2018 superada por José Ávila Díaz y CIA LTDA (Ferretería Argentina) y Ávila Warner SAS (ferretería Buenos Aires), Edupar SAS.

Imagen 11 Ranking de ventas del sector ferretero

Información financiera en cifras por millones de pesos.



Fuente. Programa compite 360- Cámara de comercio

En cuanto a utilidades del año 2018 encontramos a la empresa Ferretería J Alberto en el ranking número tres superada por Edupar SAS

Imagen 12 Ranking de utilidades del sector ferretero

Información financiera en cifras por millones de pesos.



Fuente. Obtenido del programa compite 360 de la cámara de comercio.

POSICIONAMIENTO

RESULTADO SONDEO DE POSICIONAMIENTO J ALBERTO FERRETERIA

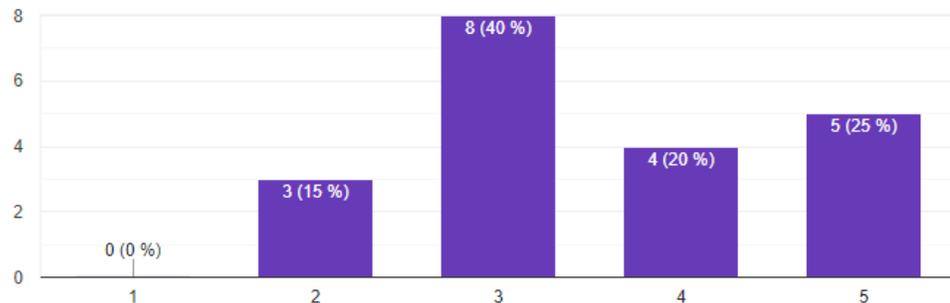
Este sondeo se realizó con el fin de conocer un poco sobre el posicionamiento que tiene la empresa J Alberto ferretería en la ciudad de Pasto, cabe resaltar que este sondeo se lo realizó únicamente a 20 personas debido a la extensión que requiere un estudio de esta magnitud, por lo que los resultados de este estudio pueden no mostrar la realidad de la situación actual de la empresa con respecto a su posicionamiento y únicamente serán utilizados como una base para el trabajo que se está realizando dentro de la empresa debido a la falta de datos de este tipo.

Los resultados son los siguientes:

1. se quería conocer que tan familiarizados están las personas encuestadas con el sector ferretero y se encontró que:

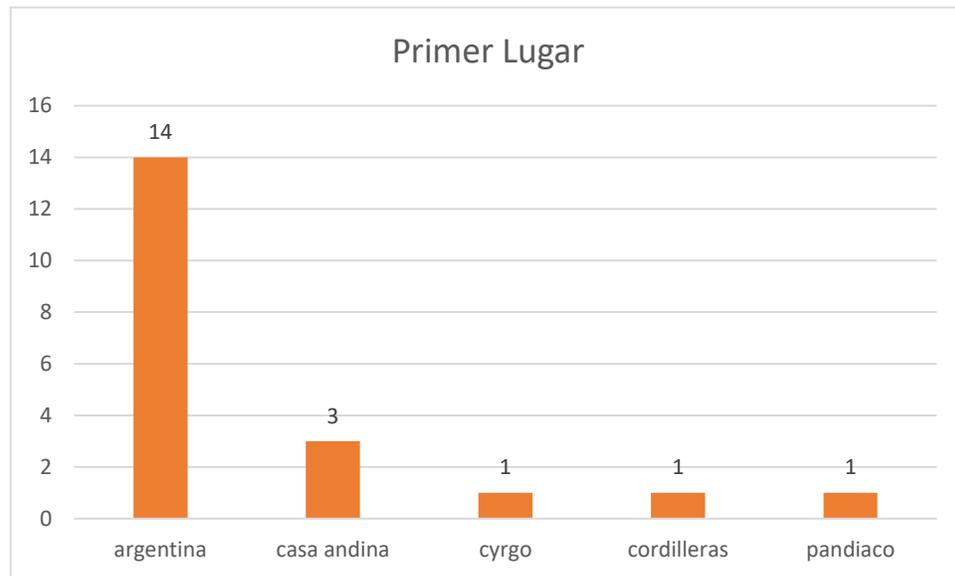
¿que tan familiarizado esta con el sector ferretero?

20 respuestas



De las 20 personas 9 de ellas tienen un nivel alto de familiarización con el sector ferretero, 8 personas tienen un nivel intermedio y tan solo 3 personas están poco familiarizadas con el sector.

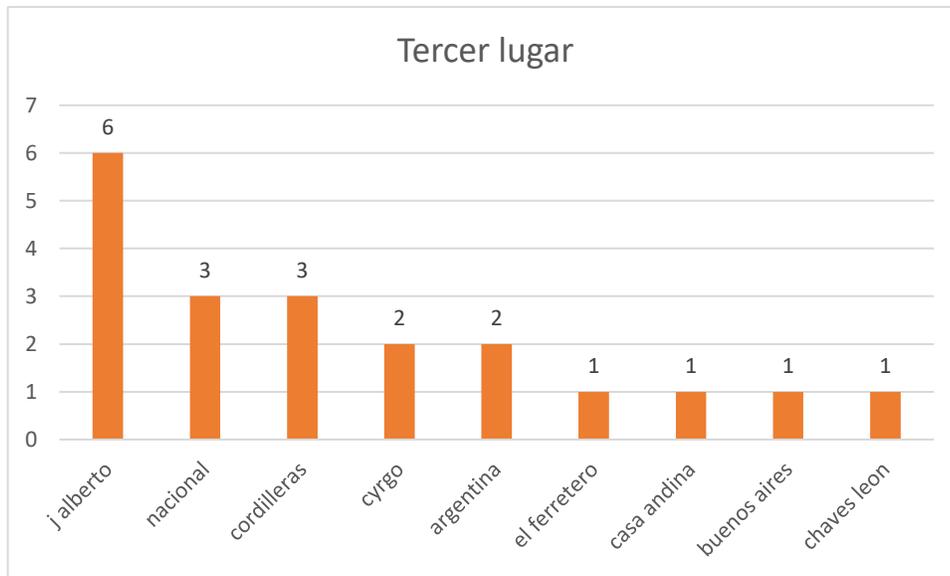
2. Se preguntó a las 20 personas cuales eran las 3 empresas que se le venían a la mente cuando pensaba en ferreterías y se encontró que:



La empresa que más fue mencionada en primer lugar fue La ferretería argentina



En el segundo lugar la empresa que más fue mencionada fue Casa Andina

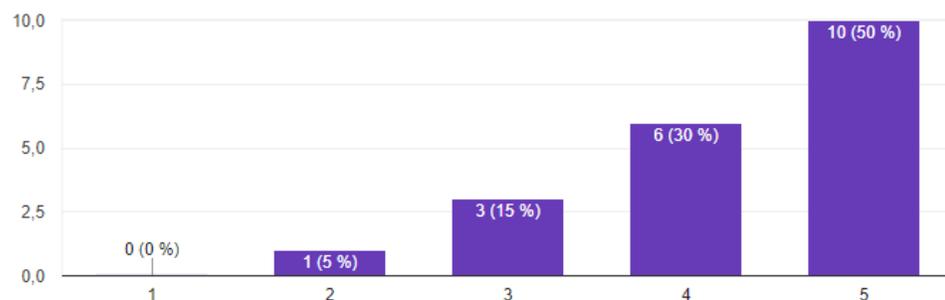


En el tercer lugar la empresa que más fue mencionada fue J Alberto ferretería

3. A las 20 personas se les pregunto cuales aspectos consideraban más importante al momento de elegir una ferretería calificándolas de 1 a 5

calidad

20 respuestas

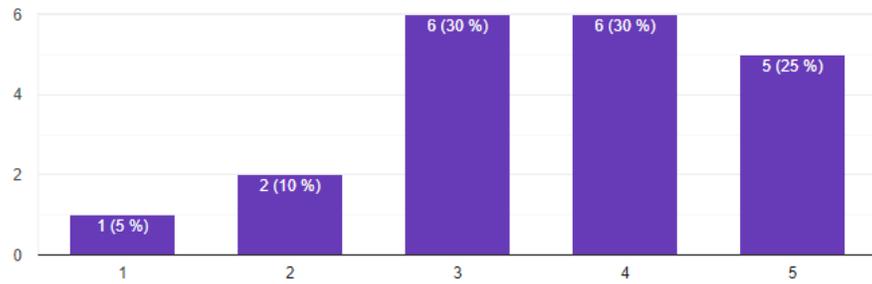


siendo 1 nada importante y 5 muy importante. Se encontró que:

El 50% de las personas califican la calidad como el más importante para escoger una ferretería, el 30% lo califico como importante.

precio

20 respuestas

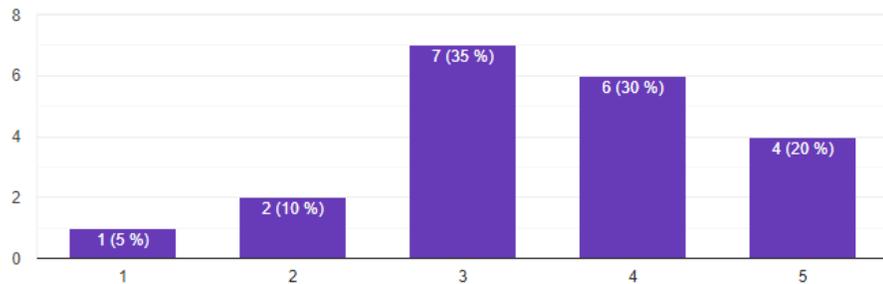


El 30% de las personas calificaron al precio como importante, el otro 30% lo califico como medianamente importante y el 25% lo califico como muy importante.

atención

20 respuestas

El
35%
las

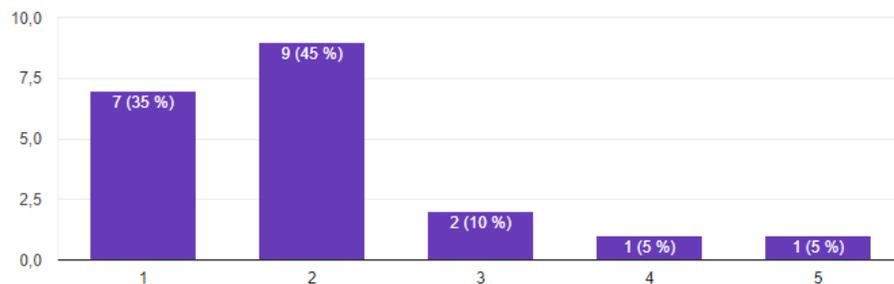


de

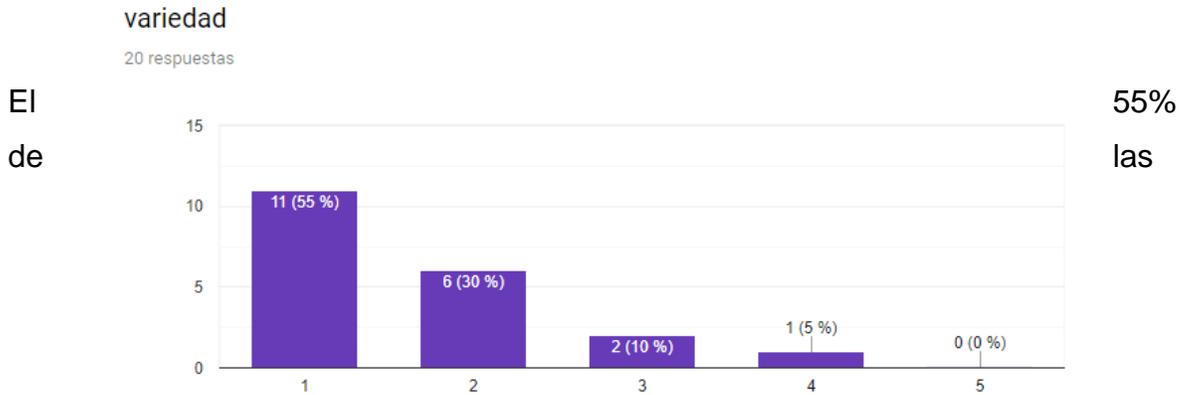
personas calificaron a la atención como medianamente importante, el 30% la califico como importante, y el 20% la califico como muy importante.

garantia

20 respuestas



El 45% de las personas califico a las garantías como poco importante y el 35% la califico como nada importante.



personas califico a la variedad como nada importante al momento de elegir una ferretería y el 30% la califico como poco importante, tan solo el 10% la califico como medianamente importante.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Se puede observar que la empresa J Alberto ferretería si es reconocida en cierta medida por las personas encuestadas encontrándose en el tercer lugar en la mente de los consumidores por decirlo de cierta forma, también se puede observar que la mayoría de las personas que la reconocen son las que afirmaron estar muy familiarizados o familiarizados con el sector ferretero por lo que se puede observar que la empresa es reconocida por personas que conocen del sector y faltaría más reconocimiento en el público general.

la empresa más reconocida es la ferretería argentina, seguida por Casa Andina, su reconocimiento se debe posiblemente a ser de las primeras ferreterías más grandes en la región, la trayectoria que tiene en el mercado, y también podría ser por la calidad, precios o publicidad que estas manejen.

17 de las 20 personas a las que se realizó el cuestionario dijeron tener un conocimiento considerable en el sector ferretero, quienes pueden llegar a ser un público más exigente y difícil de complacer por lo que se podría llegar a competir

con lo que ellos calificaron como lo más importante, lo cual fue la calidad, precio y la atención al cliente para atraer a este público en específico.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO 2018

Gracias al programa compite 360 de la cámara de comercio se pudo obtener las ventas del año 2018 de las empresas registradas que entrarían a competir con la Ferretería J Alberto y se encontró la participación en el mercado de cada una de ellas. La Ferretería J Alberto obtuvo el 9,4 % de las ventas totales en este sector.

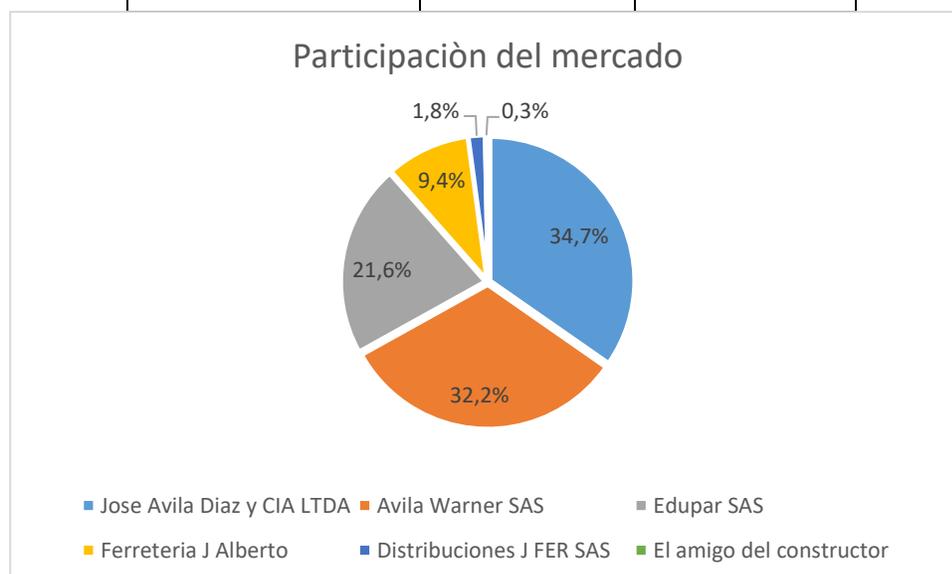
Tabla 13 Participación en el mercado 2018 – Sector Ferretero

EMPRESA	VENTAS (Millones de pesos)	PARTICIPACIÓN
José Ávila Díaz y CIA LTDA	25.006	34,7%
Ávila Warner SAS	23.235	32,2%
Edupar SAS	15.554	21,6%
Ferretería J Alberto	6.760	9,4%
Distribuciones J FER SAS	1.308	1,8%
El amigo del constructor	222	0,3%
Total ventas	72.085	100%

Fuente: Elaboración propia

Imagen 13 Grafica participación del ferretero

circular mercado- sector



SATISFACCION DE LOS CLIENTES

RESULTADOS DEL SONDEO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

J ALBERTO FERRETERIA

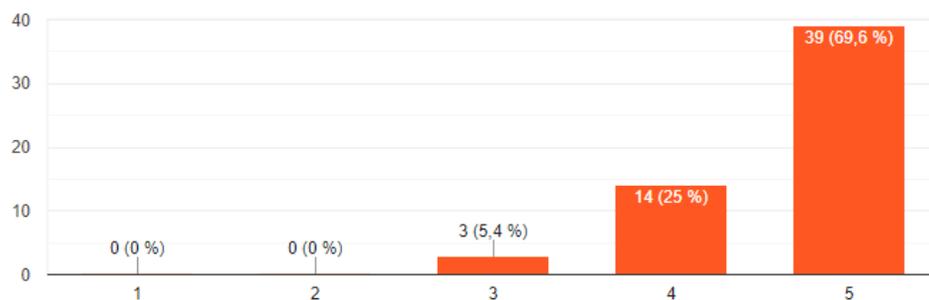
Se realizó un sondeo con 56 clientes de la ferretería J Alberto con el fin de conocer la satisfacción de ellos con respecto al servicio que presta la empresa. a continuación de presentan los resultados obtenidos:

Se pidió calificar de 1 a 5 siendo 1 el peor y 5 el mejor los siguientes aspectos

Calidad del servicio

calidad del servicio

56 respuestas

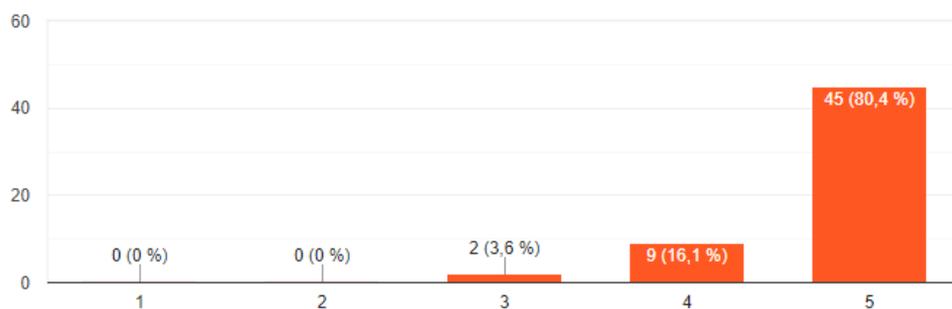


De las 56 personas encuestadas el 69,6% califican la calidad el servicio como la mejor, el 25% la califican como buena, y tan solo el 5.4% la califico como regular.

Pulcritud de las instalaciones

pulcritud de instalaciones

56 respuestas

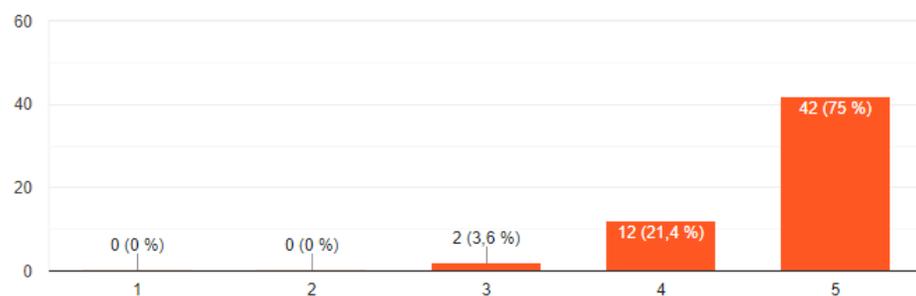


De las 56 personas encuestadas el 80.4% califican la pulcritud de las instalaciones como la mejor, el 16.1% la califica como buena y tan solo el 3.6% la califica como regular.

Capacitación del personal

capacitacion del personal

56 respuestas

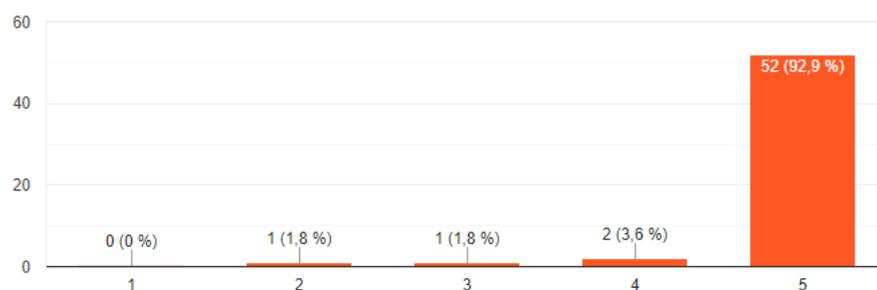


De las 56 personas encuestadas el 75% califican a la capacitación del personal como el mejor, el 21.4% lo califican como bueno y tan solo el 3.6% lo califican como regular.

Amabilidad de la atención

amabilidad en la atención

56 respuestas

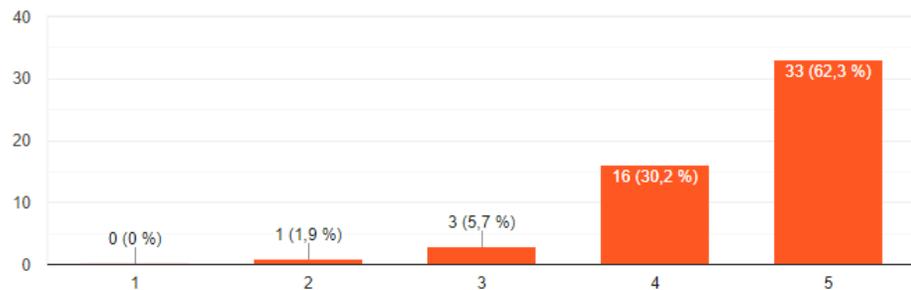


De las 56 personas encuestadas el 92.9% calificaron la amabilidad de la atención como la mejor, el 3.6% la calificaron como buena, el 1.18% la calificaron como regular y el 1.18 la calificaron como mala.

Experiencia en la entrega de producto(s) en el almacén

su experiencia en la entrega del producto(s) en el almacén

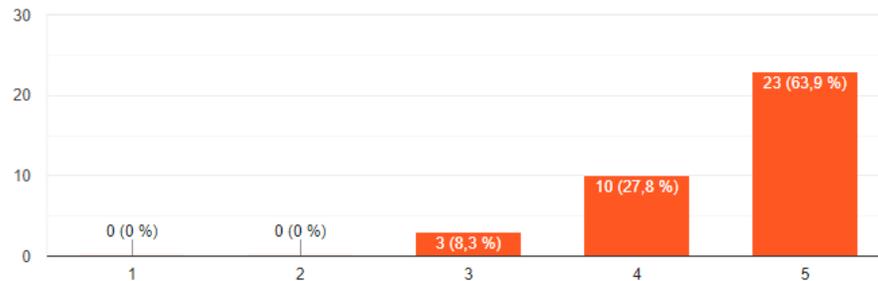
53 respuestas



De 53 personas encuestadas que han recibido productos dentro del almacén encontramos que 62.3% de ellas califican su experiencia como la mejor, el 30,2% la califican como buena, el 5.7% la califican como regular y el 1.9% la califica como mala.

su experiencia en la entrega del producto(s) en la bodega

36 respuestas



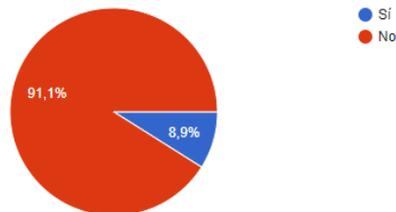
Experiencia en la entrega de producto(s) en la bodega

De 36 personas encuestadas que han recibido productos en la bodega encontramos que el 63.9% de ellas califica su experiencia como la mejor, el 27,8% la califica como buena y el 8.3% como regular.

¿Ha utilizado el servicio de domicilio?

¿ha utilizado el servicio de domicilio?

56 respuestas

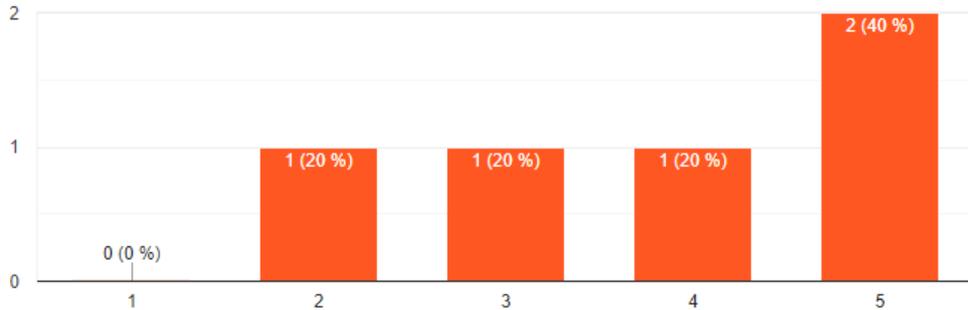


De las 56 personas encuestadas el 91.1% afirmó no haber utilizado el servicio de domicilio y tan solo el 8.9% dijo si haberlo utilizado.

Experiencia en el servicio de domicilios

califique su experiencia con el servicio de domicilios

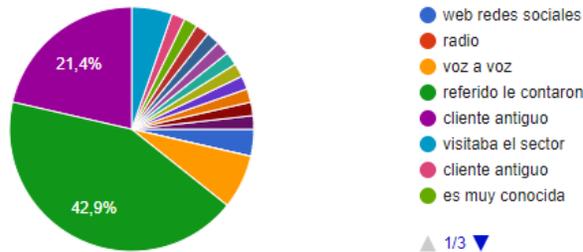
5 respuestas



De las 5 personas que si han utilizado el servicio de domicilio el 2 calificaron su experiencia como la mejor, una la califico como bueno, una la califico como regular y una la califico como mala

¿como se entero de nosotros?

56 respuestas



¿Cómo se enteró de nosotros?

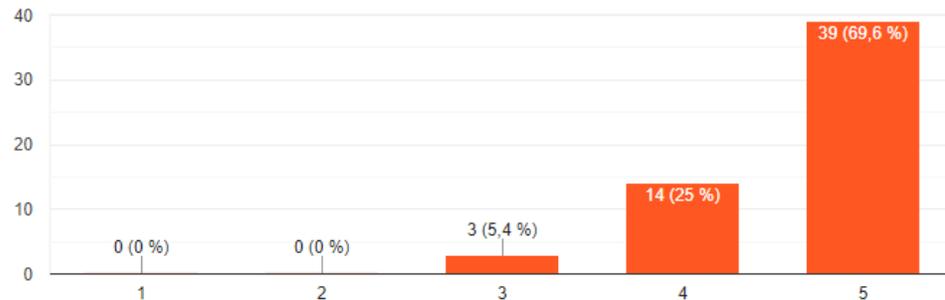
De las 56 personas encuestadas el 42.9% dijeron que se enteraron de la empresa por medio de referidos o le contaron, el 21.4% dijo que ya era cliente antiguo de la empresa, el 8.4% dijo que visitaba el sector, el 7.1% dijo que se enteró por voz a voz, el 5.3% dijo que estaba haciendo un sondeo de ferreterías, el 3.6% dijo que fue por medio de web redes sociales, el 3.5% dijo que trabaja por el sector, una persona dijo que entero de la empresa porque es muy conocida, una persona dijo

que antes iba a la ferretería argentina y se cambió por calidad, y otra personas dijo que él conocía de ferreterías.

Nivel de confianza con la empresa

De 1 a 5 cual es su nivel de confianza con la empresa J ALBERTO FERRETERIA

56 respuestas

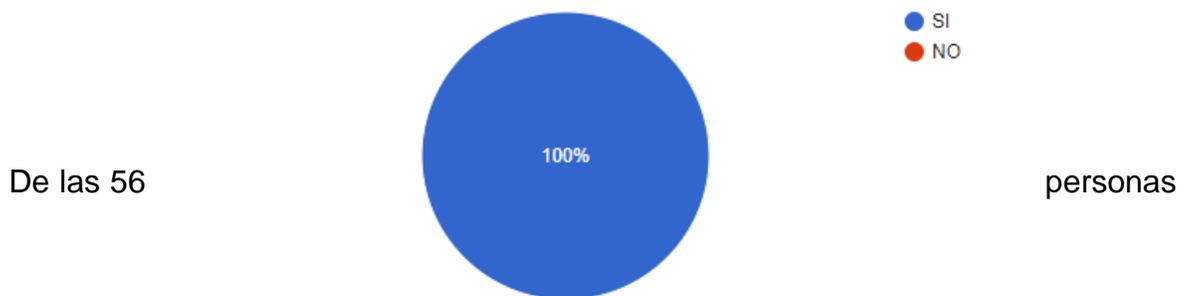


De las 56 personas encuestadas el 69.6% dijo tener un nivel muy alto de confianza con la empresa, el 25% dijo tener un nivel alto de confianza con la empresa, y tan solo el 5.4% dijo tener un nivel de confianza medio con la empresa.

¿Recomendaría a la empresa J Alberto ferretería?

Recomendaria a J ALBERTO FERRETERIA

56 respuestas



encuestadas el 100% dijo que si recomendaría a la empresa

Opiniones y sugerencias

compartenos tus sugerencias

14 respuestas

me ha gustado el servicio
que incluyan mas cemento
elijo la empresa por precios y por tradicion
tienen personal muy calificado
ha mejorado muchísimo en la exhibición
mucho tiempo esperando en entregas
demora en los domicilios, mejorar la atencion
excelente servicio
mas rapida la entrega
cambio por calidad
mejorar en la entrega de alamacen
mas rapidez en la atencion del alamacen
mas rapidez en la atencion del alamacen
que cuando se haga pedidos por celular lo tengan listo
mejorar los turnos de los domicilios

ANALISIS DE RESULTADOS

Con el sondeo realizado en la empresa J Alberto ferretería para conocer la opinión de los clientes con respecto a la atención ofrecida, se pudo encontrar que en general los clientes tienen una alta satisfacción con la empresa, debido a que todos los ítems a calificar tuvieron un porcentaje mayor en la más alta puntuación. El ítem más destacado es el de amabilidad en la atención por su alto porcentaje en la calificación de la mejor, seguido por la pulcritud de las instalaciones. Y el ítem que obtuvo calificaciones más bajas en comparación a los otros fue la parte de domicilios.

La calidad en el servicio, aunque tiene buenas calificaciones podría ser mejor, según lo observado en los demás ítems esto puede deberse a la experiencia en la parte de entregas del almacén que obtuvo calificaciones bajas a comparación con los demás ítems, debido a la demora en la entrega de los productos según comentaron algunos clientes en las sugerencias.

Se puede ver que la mayoría de las personas se enteraron de la empresa por un referido o por que le contaron, lo que podría significar que los clientes se llevan

una buena impresión de la empresa y la recomiendan a otras personas, también se pudo observar que varias de las personas que se encuestaron eran clientes antiguos o habituales de la empresa por lo que también se puede observar fidelidad de parte de ellos.

Por último, observamos que la mayoría de clientes tiene un alto nivel de confianza con la empresa y que a pesar de que algunos clientes no calificaron todos los ítems con la puntuación más alta todos respondieron que si recomendarían la empresa.

ANEXO H

Matriz de cambios y momentos de la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA en la cual se evidencian las respuestas de los 15 empleados entrevistados.

ANEXO I

Indicadores de competitividad de DISTRIBUIDORA ANDINA en la cual se evidencia las perspectivas de algunos empleados en cuanto a los indicadores.

Tabla 14 Indicadores de competitividad de DISTRIBUIDORA ANDINA

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD	No. Empleados	%	PROSPECTIVAS
Rentabilidad económica	4	100%	La rentabilidad ha ido en aumento en los últimos 5 años.
Crecimiento en ventas	4	100%	El volumen en ventas ha ido creciendo constantemente.
Posicionamiento	4	100%	La empresa cuenta con un buen reconocimiento en Pasto, es mucho más reconocida en regiones como Putumayo, Tumaco, Barbacoas, entre otros lugares que se visitan.
Participación en el mercado	4	100%	No hay una gran participación en el mercado departamental, las empresas competidoras cuentan con una mayor participación.

Satisfacción de los clientes	4	100%	La mayoría de los clientes están satisfechos, es necesario mejorar la calidad del servicio en cuanto a despachos y entregas de pedidos al cliente.
-------------------------------------	----------	-------------	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO J

Matriz de competitividad en la cual se evidencian las respuestas de las 4 persona de cargos altos de DISTRIBUIDORA ANDINA.

ANEXO K

Evidencias de indicadores DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA.

Rentabilidad.

De acuerdo a los estados de resultados de la empresa Distribuidora andina obtenidos en la cámara de comercio de Pasto para los años 2015 y 2016.

Las utilidades de la empresa en el 2015 fueron de \$119.783.485 y sus ingresos fueron de \$5.202.275.774 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

Rentabilidad en ventas: $(119.783.485/5.202.275.774) * 100 = 2.3\%$

Las utilidades de la empresa en el 2016 fueron de \$103.543.446 y sus ingresos fueron de \$5.889.579.752 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

Rentabilidad en ventas: $(103.543.446/5.889.579.752) * 100 = 1.7$

Imagen 14 Estado de resultados comparativo Distribuidora andina 2015-2016

DISTRIBUIDOR ANDINA LIMITADA
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO
A DICIEMBRE DEL 2015 - 2016

CODIGO	DENOMINACION CUENTA	AÑO 2015		AÑO 2016		DIFERENCIA	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS HORIZONTAL
	UTILIDAD OPERACIONAL	187,733,510.00	-	345,014,507.00	-	157,280,997.00	83.78%	5.85%
42	NO OPERACIONALES	88,307,679.00	-	22,627,929.00	-	75,679,750.00	-76.98%	0.38%
4110	FINANCIEROS	77,405,785.00	-	90,125.00	-	77,315,660.00	-99.88%	0.40%
4220	ARRENDAMIENTOS	15,426,000.00	-	15,659,000.00	-	233,000.00	1.51%	61.30%
4245	UTILIDAD VTA PROPIED-PLAN-E	-	-	-	-	-	0.00%	0.00%
4250	RECUPERACIONES	2,102,628.00	-	3,091,329.00	-	988,701.00	47.02%	13.66%
4255	INDEMNIZACIONES	3,338,463.00	-	3,752,265.00	-	413,802.00	12.39%	16.58%
4295	DIVERSOS	14,803.00	-	25,210.00	-	407.00	1.17%	0.16%
53	NO OPERACIONALES	96,830,027.00	-	172,751,929.00	-	75,921,902.00	78.41%	-2.92%
5305	FINANCIEROS	81,523,704.00	-	97,601,461.00	-	16,077,757.00	19.72%	56.50%
5310	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO B	562.00	-	12,334.00	-	11,772.00	2094.66%	0.01%
5315	GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	-	39,939,591.00	-	39,939,591.00	100.00%	23.17%
5395	GASTOS DIVERSOS	15,305,761.00	-	35,198,543.00	-	19,892,782.00	129.97%	20.28%
54	IMPUESTO DE RENTA COMPLEMEN	56,118,000.00	-	79,842,234.00	-	23,724,234.00	42.28%	-1.35%
5405	IMPUESTO RENTA COMPLEMENTAR	56,118,000.00	-	79,842,234.00	-	23,724,234.00	42.28%	0.00%
59	GANANCIAS Y PERDIDAS	-	-	-	-	-	0.00%	-
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	133,093,162.00	-	115,048,273.00	-	18,044,889.00	-13.56%	1.94%
	RESERVA LEGAL 10%	13,309,316.20	-	11,504,827.00	-	1,804,489.20	-13.56%	-0.19%
	UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	119,783,845.80	-	103,543,446.00	-	16,240,399.80	-13.56%	1.75%

Representante Legal
LUIS EUDORO DUEÑAS MARTINEZ
CC 5.204.478 de Pasto

Revisor Fiscal
MAARISOL GUERRAS
Tarjeta Profesional 45350-T

Contador Publico
MONICA DUEÑAS ACHICANOY
Tarjeta Profesional 138905-T

DISTRIBUIDOR ANDINA LIMITADA
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO
A DICIEMBRE DEL 2015 - 2016

CODIGO	DENOMINACION CUENTA	AÑO 2015	AÑO 2016	DIFERENCIA	ANALISIS HORIZONTAL	ANALISIS HORIZONTAL
41	OPERACIONALES	5,202,275,774.00	5,895,579,752.00	697,303,978.00	13.40%	100.00%
4135	COMERCIO AL POR MAYOR Y MEN	5,232,101,617.00	5,937,962,418.00	705,860,801.00	13.49%	100.00%
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS	29,825,843.00	38,382,666.00	8,556,823.00	28.69%	-0.89%
6	COSTOS DE VENTAS	4,282,047,728.00	4,866,987,887.00	584,940,159.00	13.66%	-82.50%
61	COSTO DE VENTAS Y DE PRE. S	4,282,047,728.00	4,866,987,887.00	584,940,159.00	13.66%	100.00%
6135	CCIO AL POR MAYOR Y AL POR	4,282,047,728.00	4,866,987,887.00	584,940,159.00	13.66%	100.00%
	UTILIDAD BRUTA	920,228,046.00	1,032,593,865.00	112,365,819.00	12.21%	17.50%
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRA	242,770,331.00	169,667,202.00	73,103,129.00	-30.11%	-2.88%
5105	GASTOS DE PERSONAL	63,844,470.00	65,735,098.00	1,890,628.00	2.96%	38.74%
5110	HONORARIOS	32,934,002.00	39,300,000.00	6,365,998.00	19.33%	23.16%
5115	IMPUESTOS	13,114,687.00	13,248,316.00	133,629.00	1.02%	7.81%
5120	ARRENDAMIENTOS	-	-	-	0.00%	0.00%
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACION	-	-	-	0.00%	0.00%
5135	SERVICIOS	27,887,312.00	25,744,882.00	1,857,570.00	6.66%	17.53%
5140	GASTOS LEGALES	1,502,880.00	3,163,917.00	1,260,937.00	66.26%	1.86%
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONE	867,035.00	5,105,000.00	4,237,965.00	488.79%	3.01%
5150	ADECUACION E INSTALACION	134,728.00	637,856.00	503,228.00	373.51%	0.38%
5155	GASTOS DE VIAJE	-	-	-	0.00%	0.00%
5195	DIVERSOS	102,085,117.00	10,482,033.00	91,603,084.00	-89.73%	6.18%
5199	PROVISIONES	-	-	-	0.00%	0.00%
52	OPERACIONALES DE VENTAS	489,724,205.00	517,810,156.00	28,185,951.00	5.76%	-8.78%
5205	GASTOS DE PERSONAL	215,960,161.00	205,877,609.00	10,082,552.00	-4.67%	39.75%
5210	HONORARIOS	-	-	-	0.00%	0.00%
5215	IMPUESTOS	33,393,505.00	33,731,784.00	338,279.00	1.01%	6.51%
5220	ARRENDAMIENTOS	-	-	-	0.00%	0.00%
5225	CONTRIBUCIONES Y AFILIACION	1,230,000.00	1,280,000.00	50,000.00	4.07%	0.25%
5230	SEGUROS	7,687,606.00	8,802,494.00	1,114,888.00	14.50%	1.70%
5235	SERVICIOS	34,408,207.00	38,096,537.00	3,688,330.00	10.72%	7.36%
5240	TRAMITES Y LICENCIAS	122,646.00	-	122,646.00	-100.00%	0.00%
5245	MANTENIMIENTO Y REPARACIONE	30,306,713.00	52,388,776.00	22,182,063.00	73.43%	10.12%
5250	GASTOS DE VIAJE	122,090,956.00	96,346,417.00	25,744,539.00	-21.09%	18.60%
5295	DIVERSOS	41,147,103.00	74,113,595.00	32,966,492.00	80.12%	14.31%
5299	PROVISIONES	3,477,308.00	7,272,844.00	3,795,536.00	109.00%	1.40%

Fuente Cámara de comercio de Pasto

Para los años 2017, 2018 y 2019 no se cuenta con información en la cámara de comercio.

Posicionamiento.

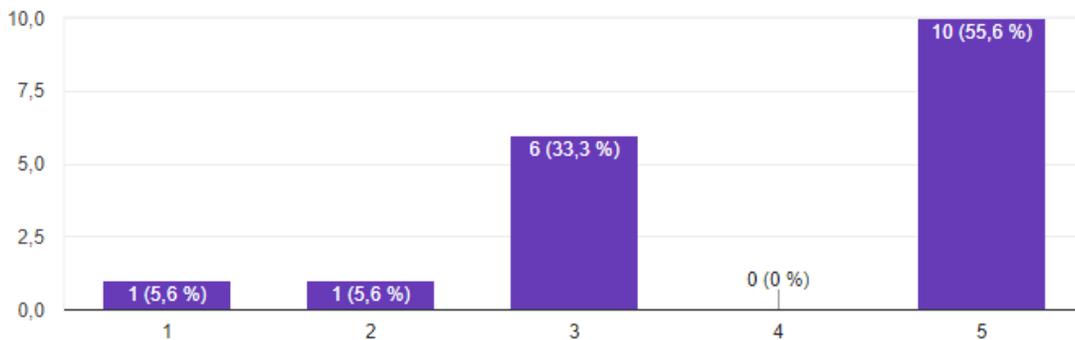
RESULTADOS SONDEO DE POSICIONAMIENTO DISTRIBUIDORA ANDINA

Este sondeo se realizó con el fin de conocer un poco sobre el posicionamiento que tiene la empresa Distribuidora Andina en la ciudad de Pasto, cabe resaltar que este sondeo se lo realizó únicamente a 17 personas debido a la extensión que requiere un estudio de esta magnitud, por lo que los resultados de este estudio pueden no mostrar la realidad de la situación actual de la empresa con respecto a su posicionamiento y únicamente serán utilizados como una base para el trabajo que se está realizando dentro de la empresa debido a la falta de datos de este tipo.

Los resultados son los siguientes:

¿Qué tan familiarizado esta con el sector de distribuidoras de tienda a tienda por mayor y Detal? En una escala de 1 a 5 siendo 1 nada familiarizado y 5 muy familiarizado.

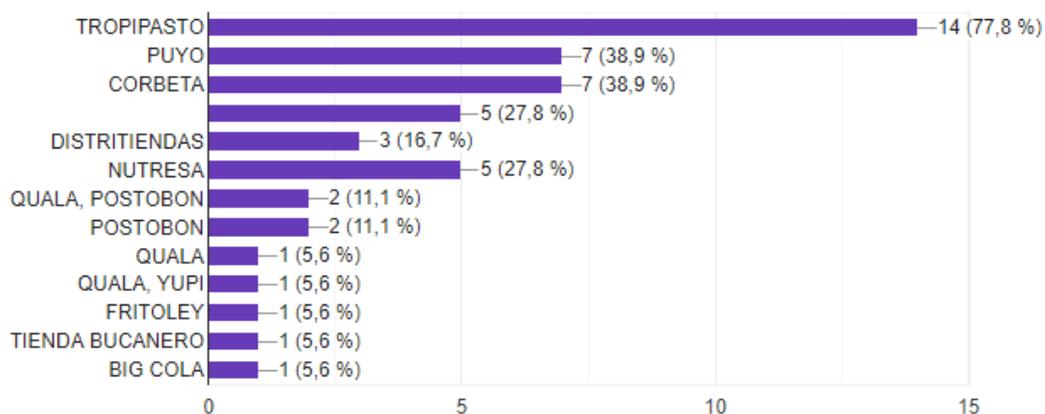
18 respuestas



El 55.6% de las personas encuestadas tienen una alta familiarización con el sector de distribuidoras tienda a tienda, seguida por un 33.3% de personas quienes tienen una familiarización medio con el sector, y tan solo dos de las personas encuestadas correspondiente al 11.2% tienen una baja familiarización con el sector de distribuidoras tienda a tienda.

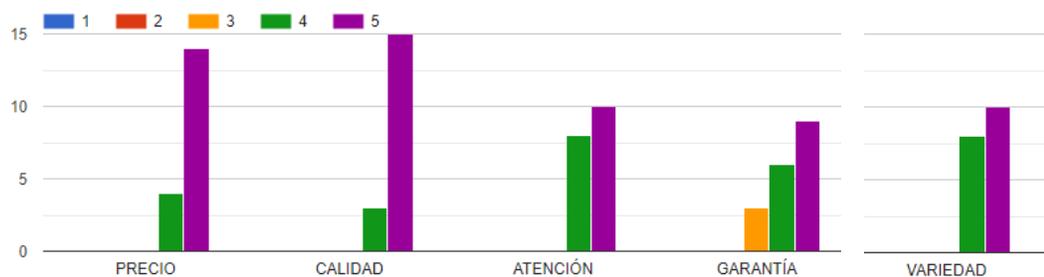
¿Cuándo piensa en distribuidoras mayoristas de tiendas y supermercados que nombres de empresas se le vienen a la cabeza?

18 respuestas



Con un 77.8% de reconocimiento de las personas encuestadas, Tropipasto se destaca como una de las distribuidoras tienda a tienda más reconocidas, seguida por Puyo y Corbeta con un 38.9% cada uno. Ocupando el cuarto lugar de reconocimiento se encuentra la empresa Distribuidora Andina con un 27.8% de reconocimiento de acuerdo a las personas encuestadas. Las demás distribuidoras que las personas encuestadas reconocen con Nutresa, Postobon, Quala, Fritoley, tienda bucanero y Big cola.

¿Qué características tiene en cuenta al momento de escoger un distribuidor? Marque de 1 a 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.



Las características que más se tienen en cuenta al momento de escoger un distribuidor son el precio y calidad de los productos ofrecidos, seguida por la variedad, la atención prestada al momento de ofrecer los productos y por último las garantías que se brindan al cliente durante y después de la compra.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

De acuerdo a las personas entrevistadas Distribuidora Andina no cuenta con un gran posicionamiento en el mercado que compite, pues la principal empresa que las personas encuestadas reconocieron fue Tropipasto, seguida de Puyo y Corbeta. Las principales características que se tienen en cuenta al momento de escoger una distribuidora tienda a tienda son el precio y la calidad de los productos que se ofrecen. Es necesario que la empresa preste atención a estas características para lograr aumentar su posicionamiento en el mercado en el que compite dentro de la ciudad de Pasto.

Participación en el mercado.

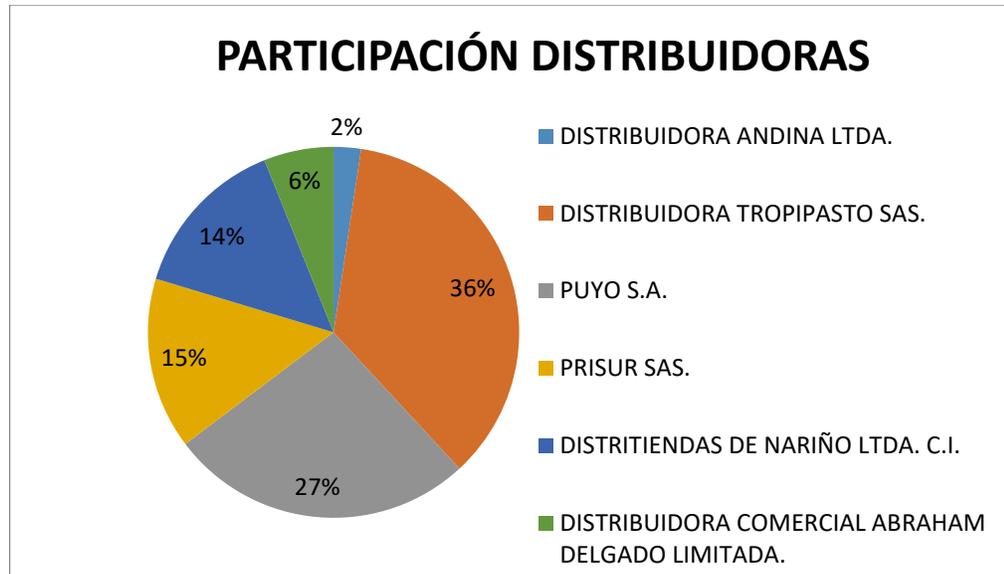
Debido a que no se cuenta con una información certera de las ventas de la empresa en los último dos años (2017 y 2018) la participación en el mercado será analizada para el año 2016 con la información obtenida en los estados de resultados y la información de ventas de las principales empresas competidoras para el año 2016 obtenidas en el ranking de las 100 mejores empresas de Pasto, proporcionado por la cámara de comercio de la ciudad.

Tabla 15 Participación en el mercado empresas distribuidoras

EMPRESAS	VENTAS EN MILLONES DE PESOS.	PARTICIPACIÓN
DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA.	\$ 5.900,00	2%
DISTRIBUIDORA TROPIPASTO SAS.	\$ 88.674,00	36%
PUYO S.A.	\$ 65.918,00	27%
PRISUR SAS	\$ 37.080,00	15%
DISTRITIENDAS DE NARIÑO LTDA. C.I.	\$ 35.352,00	14%
DISTRIBUIDORA COMERCIAL ABRAHAM DELGADO LIMITADA	\$ 15.076,00	6%
TOTAL VENTAS 2016	\$ 248.000,00	

Fuente: Elaboración propia

Imagen 15 Grafico participación en el mercado sector distribuidoras mayoristas



Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar que la empresa no cuenta con una gran participación en la ciudad de Pasto con un 2% de participación en el mercado, respecto a las demás empresas distribuidoras quienes son su principal competencia.

SATISFACCION DE LOS CLIENTES

RESULTADOS DEL SONDEO DE SATISFACCION DEL CLIENTE

DISTRIBUIDORA ANDINA LTDA.

Se realizó un sondeo con 17 clientes de distribuidora andina con el fin de conocer la satisfacción de ellos con respecto al servicio que presta la empresa.

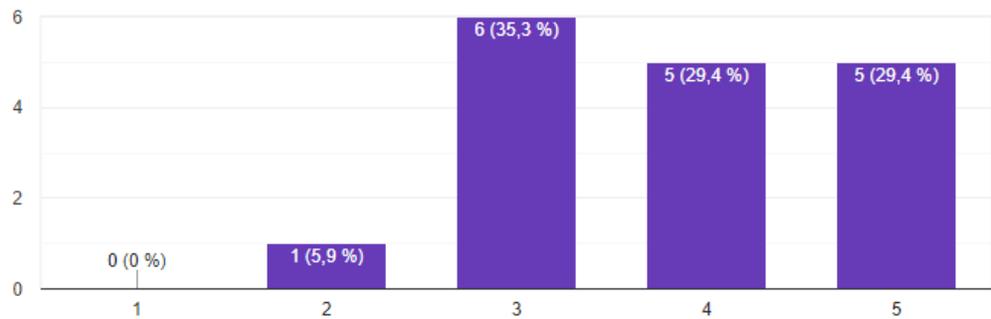
A continuación se presentan los resultados obtenidos:

En escala de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 bueno, califique:

En escala de 1 a 5, siendo 1 malo y 5 bueno, califique:

CALIDAD DEL SERVICIO

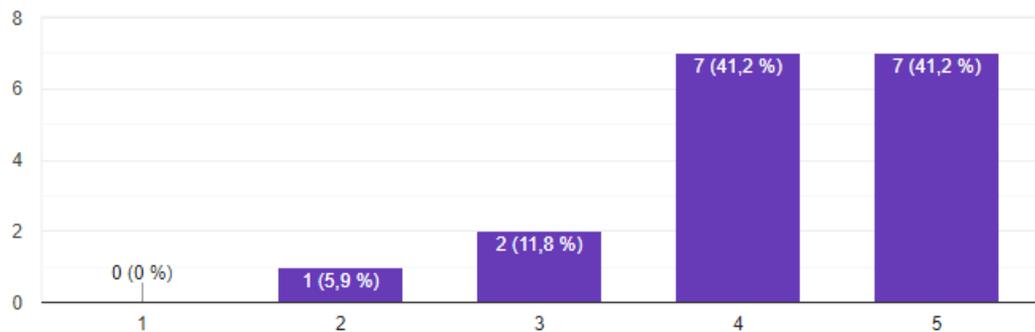
17 respuestas



El 35.3% de los clientes califican la calidad del servicio como regular, el 58.8% de los clientes califican como bueno (entre 4 y 5) la calidad del servicio.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

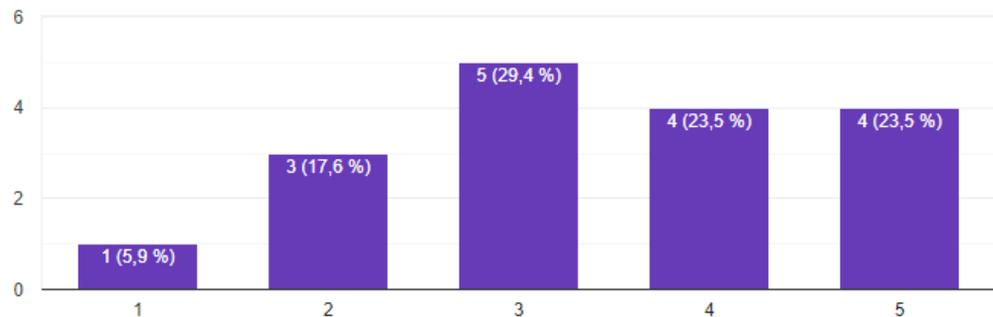
17 respuestas



El 82.4% del cliente califican como buena (entre 4 y 5) la capacitación del personal que los atiende, un 11.8% califica como regular la capacitación y tan solo un 5.9% como mala.

TIEMPO DE ENTREGA

17 respuestas

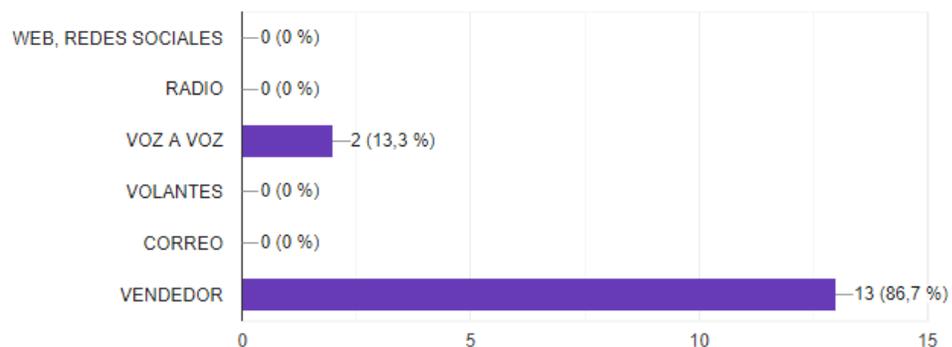


El 29.4% de los clientes califican los tiempos de entrega como regulares, el 47% concuerdan con que son buenos (entre 4 y 5), el 17.6% los califica como malos y el 5.9% los califican como muy malos.

¿Cómo se enteró de nosotros?

¿Cómo se enteró de nosotros?

15 respuestas

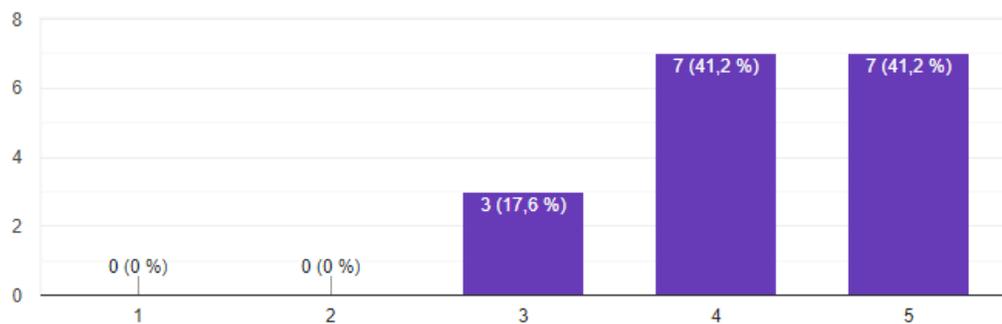


El 86.7% de los clientes manifiestan que se enteraron de la empresa a través de los vendedores y el 13.3% por el voz a voz.

De uno a 5, siendo uno mala y 5 muy buena. ¿Cuál es su nivel de confianza con la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA?

DE 1 A 5, SIENDO 1 MALA Y 5 BUENA. ¿Cuál es su nivel de confianza con la empresa DISTRIBUIDORA ANDINA?

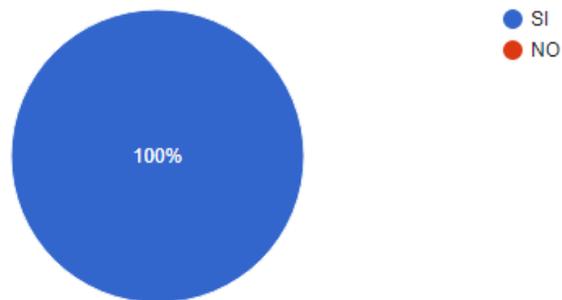
17 respuestas



El 82.4% de los clientes tiene un buen nivel de confianza con la empresa (entre 4 y 5), el 17.6% de los clientes tienen un nivel regular de confianza con la empresa. Recomendaría a DISTRIBUIDORA ANDINA

RECOMEDARIA A DISTRIBUIDORA ANDINA

17 respuestas



El 100% de los clientes encuestados recomendarían los servicios de distribuidora andina.

Comparte tus sugerencias

Comparte tus sugerencias

7 respuestas

QUE EL VENDEDOR VENGA MÁS SEGUIDO
EL VENDEDOR NO VIENE AL ALMACEN
NO HAN VISITDO EL ESTABLECIMIENTO
VENEDORES ENTREGAN EN TIEMPO NO ESTIPULADO POR EL CLIENTE
MEJORAR DESPACHOS
EFICIENTES EMPLEADOS
MERCADERISTA PARA QUE HAGAN CONOCER LOS PRODUCTOS

Una de las sugerencias con las que más concuerdan los clientes es la solicitud para que los vendedores visiten más los establecimientos y se mejoren los tiempos de entrega de pedidos.

Análisis de resultados.

De acuerdo al sondeo realizado se puede concluir que los clientes de distribuidora andina tienen una gran confianza con la empresa y la recomendarían a otras personas, además la empresa cuenta con personal capacitado para ofrecer el servicio y los productos. Sin embargo, una de las principales falencias por parte de la empresa que no permiten contar con una buena calidad de servicio son los tiempos de entregas, pues estos son demasiado largos respecto a su competencia. Además de no contar con un marketing apropiado para dar a conocer la empresa, aparte de sus vendedores.

ANEXO L

Matriz de cambios y momentos de la empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES en la cual se evidencian las respuestas de los 10 empleados entrevistados.

ANEXO M

Indicadores de competitividad de EW ELITE CONSTRUCCIONES en la cual se evidencia las perspectivas de algunos empleados en cuanto a los indicadores.

Tabla 16 Indicadores de competitividad EW ELITE CONSTRUCCIONES

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD	ANALISIS	Numero de entrevistados	CRECIMIENTO/ DECREMENTO
Rentabilidad económica	la rentabilidad económica y financiera ha incrementado durante estos últimos años, esto debido a que se tiene un mayor control en las finanzas de la organización.	2	↑
Crecimiento en ventas	las ventas han incrementado considerablemente, ahora cubrimos más proyectos de construcción.	2	↑

Posicionamiento	<p>como resultado del sondeo se obtuvo que el 64.3% de las obras visitadas manifestaron que la primera empresa de concreto que recuerdan es Concesur y el 35.7% restante nombraron a EW ELITE CONSTRUCCIONES, pero del total de los que nombraron a Concesur el 85.7% manifestaron que reconocen a EW ELITE CONSTRUCCIONES, de este total el 66.7% manifiestan que es una empresa buena, el 25% muy buena y el 8.3% restante normal; a su vez de este total el 91.7 % manifiestan el motivo de esta percepción es por experiencia propia y el 8.3% experiencia de alguien conocido.</p>	14	↑
Participación en el mercado	<p>La participación en el mercado es alta, nuestra mayor competencia es Concesur quien también abarca una gran parte del mercado, sin embargo, nuestra participación va creciendo cada vez más.</p>	2	↑
Satisfacción de los clientes	<p>Como resultado del sondeo se pudo apreciar que los clientes manifestaron estar altamente satisfechos con el producto y los servicios que ofrece EW ELITE CONTRUCCIONES, además de esto el 100% manifestó que recomendaría a la empresa por su alto grado de confianza; por otra parte la gerente expreso que la satisfacción del cliente va en crecimiento a pesar de que no han realizado un estudio a profundidad de esto, las inconformidades y las quejas han disminuido.</p>	9	↑

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N

Matriz de competitividad en la cual se evidencian las respuestas de las 2 persona de cargos altos de EW ELITE CONSTRUCCIONES

ANEXO O

EVIDENCIA DE INDICADORES EW ELITE CONSTRUCCIONES

Rentabilidad

De acuerdo a los estados de resultados de la empresa EW ELITE CONSTRUCCIONES obtenidos en la cámara de comercio de Pasto para el año 2017

Las utilidades brutas de la empresa en el 2017 fueron de 2.951.303.660 y su utilidad neta fue de 547.952.783 por lo cual la rentabilidad de este año fue:

Rentabilidad en ventas $(547.952.783/2.951.303.660) * 100 = 1,86\%$

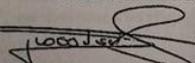
Imagen 16 Estado de resultados EW elite construcciones 2012

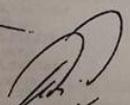
EW ELITE CONSTRUCCIONES SAS
NIT. 900271131-3

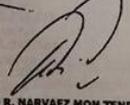
ESTADO DE RESULTADOS
Enero 1 a Diciembre 31/2017
General

ELITE
CONSTRUCCIONES

NOTAS		
1 INGRESOS OPERACIONALES		8.905.150.733
VENTA BIENES		8.929.571.702
DEVOLUCIONES EN VENTAS		-24.420.969
2 COSTO DE VENTAS Y PREST.SERVICIO		5.953.847.073
COSTO DE VENTAS Y PREST.SERVICIO		5.953.847.073
UTILIDAD BRUTA		2.951.303.660
3 GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION		23.069.378
HONORARIOS		18.352.604
SERVICIOS		271.927
GASTOS LEGALES		66.610
ALQUILAMIENTO Y MANUTENCION		347.571
DIVERSOS		4.030.666
4 GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		1.912.370.762
GASTOS DE PERSONAL		735.462.432
HONORARIOS		23.747.729
GASTOS DE IMPUESTOS		27.109.459
GASTOS DE ARRENDAMIENTOS		1.193.640
GASTOS DE SEGUROS		14.956.001
GASTOS DE SERVICIOS		59.439.713
GASTOS LEGALES		11.329.352
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES		434.760.455
ADECUACION E INSTALACION		1.750.434
GASTOS DE VIAJE		46.433.704
DEPRECIACIONES		49.176.470
GASTOS DIVERSOS		507.011.373
UTILIDAD OPERACIONAL		1.015.863.520
5 OTROS INGRESOS		96.086.834
FINANCIEROS		69.490.227
RECUPERACIONES		385.430
DIVERSOS		26.211.177
6 OTROS EGRESOS		281.718.865
FINANCIEROS		281.612.302
GASTOS DIVERSOS		106.564
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		830.231.489
IMP.TOS. GRAVAMENES Y TASAS		282.278.706
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIO	282.278.706	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		547.952.783


EDWIN JOSEPH WOODCOCK SALAS
 Representante Legal


CARLOS ANDRES ARGOTE ERASO
 Contador Público TP 190376-T


ALVARO R. NARVAEZ MON TENEGRO
 Revisor Fiscal TP 25300-T

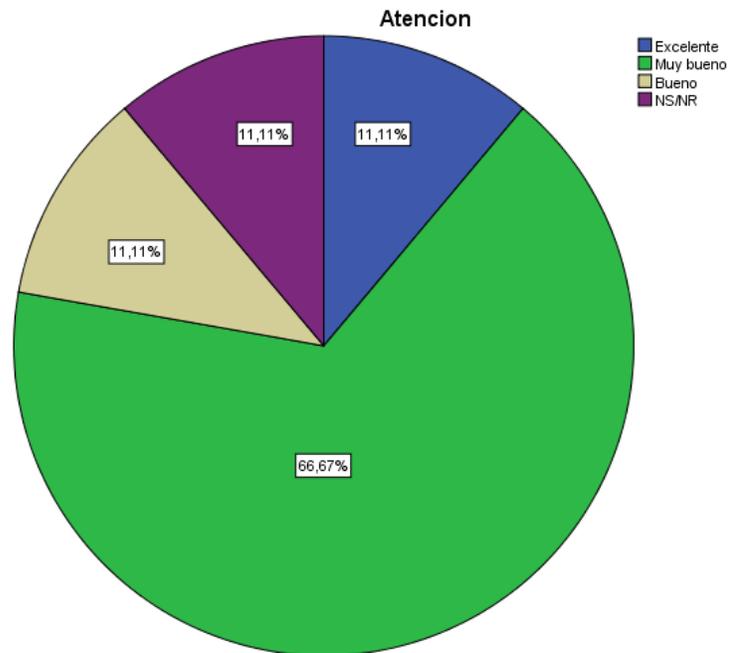
Fuente. Cámara de comercio de Pasto

Participación en el mercado

De acuerdo al ranking EW ELITE CONSTRUCCIONES se encuentra en el puesto 62 sobre sus ventas y en el puesto 46 sobre sus utilidades, no se pudo realizar una comparación con su principal competencia que es CONGRESUR debido a que no se la pudo encontrar con este nombre en la cámara de comercio, por esta razón fue prácticamente imposible realizar una comparación.

Satisfacción de los clientes

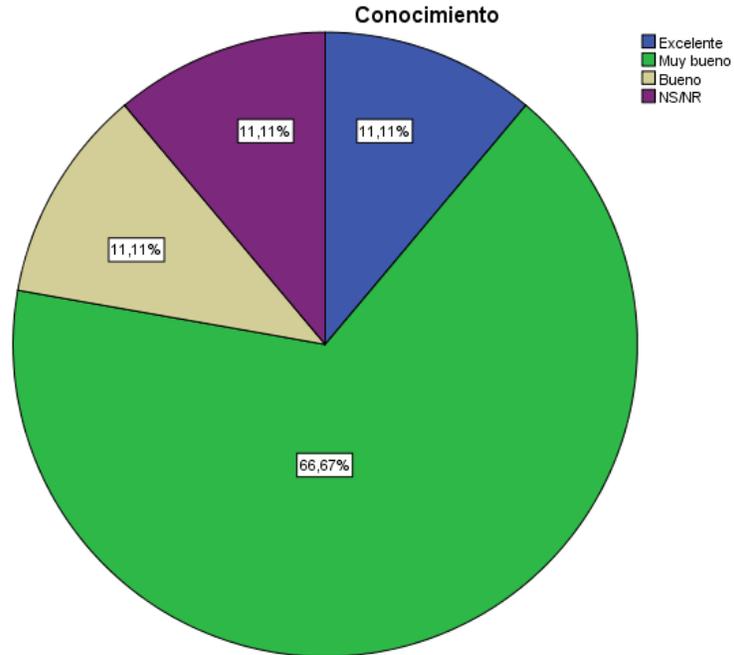
1. comercial



ATENCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	1	11,1	11,1	11,1
Muy bueno	6	66,7	66,7	77,8
Bueno	1	11,1	11,1	88,9
NS/NR	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

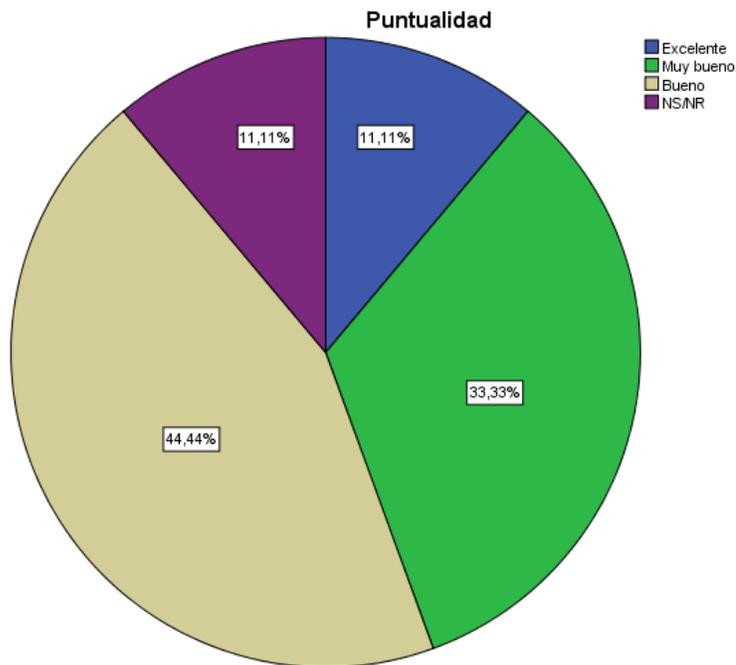
El 66,7% manifiesta que la atención del asesor en el área comercial es “muy bueno”, seguido por “excelente” que obtuvo un porcentaje de 11,1% con el mismo porcentaje “bueno” con 11,1% y finalmente “NS/NR” con 11,1% quien manifestó ser residente de obra y no tener conocimiento de este aspecto.



Conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	6	66,7	66,7	77,8
	Bueno	1	11,1	11,1	88,9
	NS/NR	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 66,7% manifiesta que el conocimiento del asesor en el área comercial es “muy bueno”, seguido por “excelente” que obtuvo un porcentaje de 11,1% con el mismo porcentaje “bueno” con 11,1% y finalmente “NS/NR” con 11,1% quien manifestó ser residente de obra y no tener conocimiento de este aspecto.

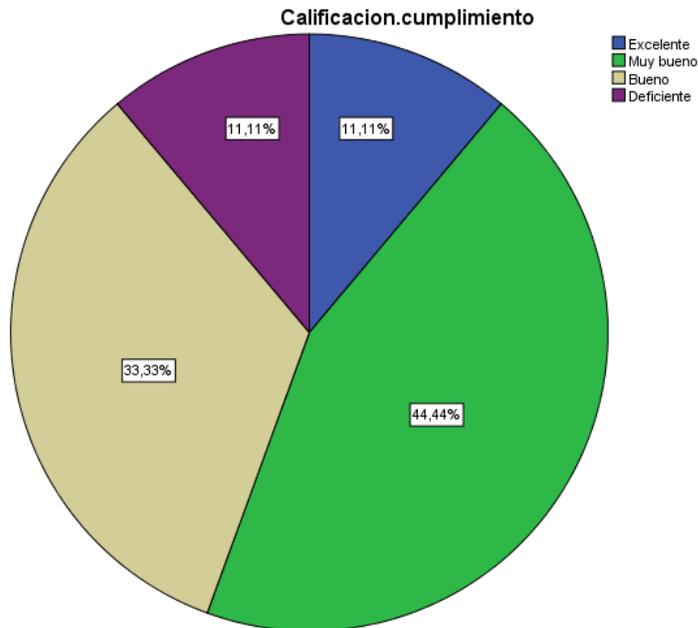


Puntualidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	3	33,3	33,3	44,4
	Bueno	4	44,4	44,4	88,9
	NS/NR	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% manifiesta que la puntualidad del asesor en el área comercial es “bueno”, seguido por “muy bueno” que obtuvo un porcentaje de 33,3% y finalmente con el mismo porcentaje “excelente” con 11,1% y “NS/NR” con 11,1% quien manifestó ser residente de obra y no tener conocimiento de este aspecto.

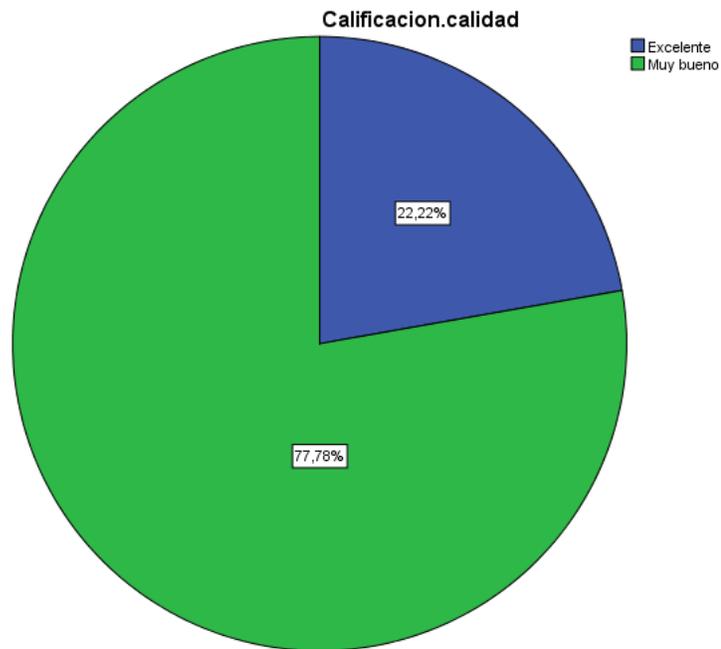
2. Productos y/o servicios



Como califica a EW ELITE CONSTRUCCIONES en el cumplimiento del tiempo de entrega prometido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	4	44,4	44,4	55,6
	Bueno	3	33,3	33,3	88,9
	Deficiente	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% manifiesta que el cumplimiento de entrega prometido en EW ELITE CONSTRUCCIONES es “muy bueno” seguido por “bueno” con un porcentaje de 33,3% y finalmente con el mismo porcentaje 11,1% “excelente” y “deficiente”

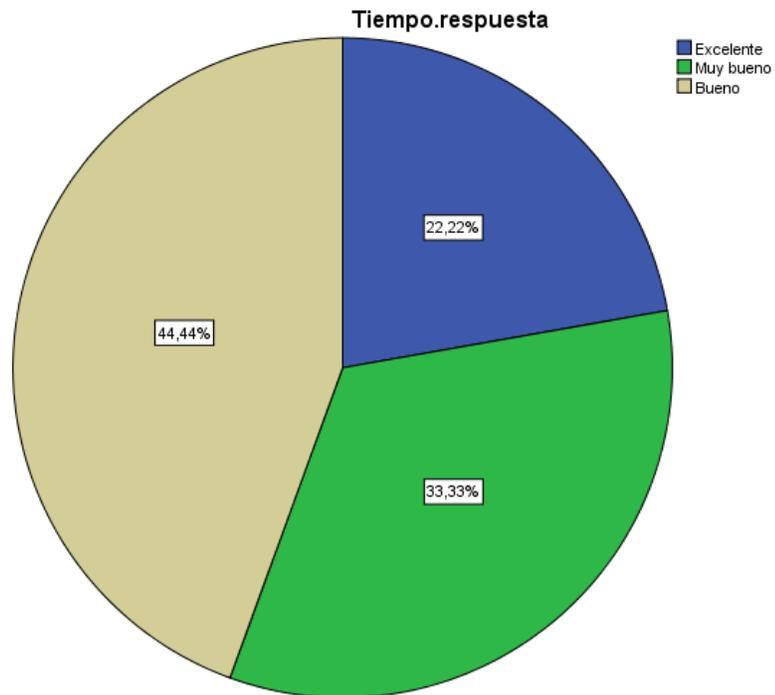


**Como califica la calidad de productos y/o servicios que ofrece EW ELITE
CONSTRUCCIONES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	22,2	22,2	22,2
	Muy bueno	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 77,8% manifiesta que los productos y/o servicios que ofrece EW ELITE CONSTRUCCIONES es “muy bueno” seguido por “excelente” con un porcentaje de 22,2%

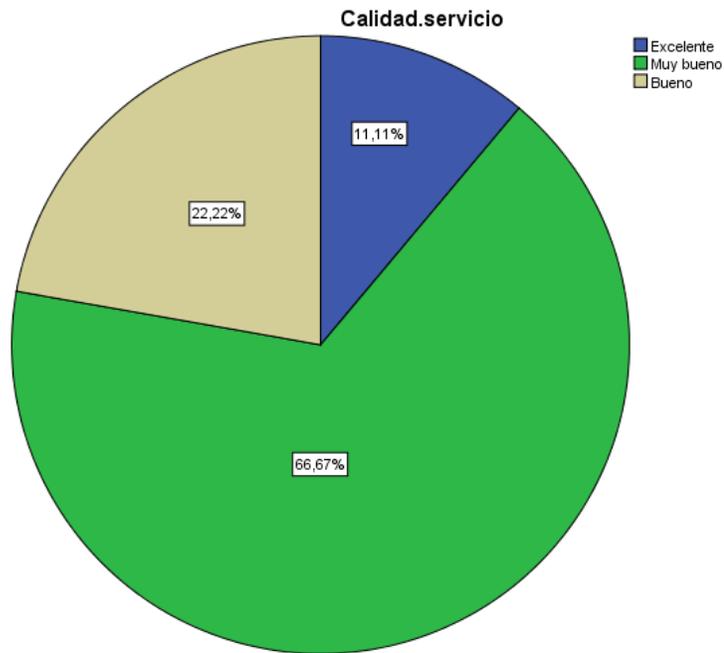
3. Servicio técnico



Como califica el servicio técnico de EW ELITE CONSTRUCCIONES en cuanto a tiempo de respuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	2	22,2	22,2	22,2
Muy bueno	3	33,3	33,3	55,6
Bueno	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% manifiesta que el servicio técnico en cuanto al tiempo de respuesta "bueno", seguido por "muy bueno" con el 33,3% y finalmente con el 22,2% "excelente"

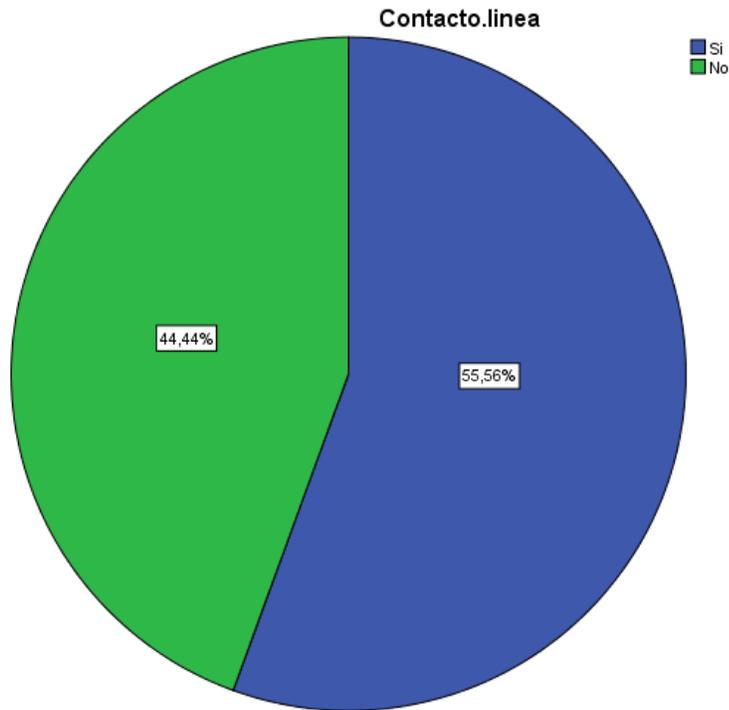


**Como califica el servicio técnico de EW ELITE CONSTRUCCIONES en cuanto a
Calidad del servicio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	6	66,7	66,7	77,8
	Bueno	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 66,7% califica el servicio técnico de EW ELITE CONSTRUCCIONES en cuanto a calidad del servicio como "muy bueno" seguido por "bueno" con uno 22,2% y finalmente con un porcentaje de 11,1% "excelente".

4. Servicio al cliente



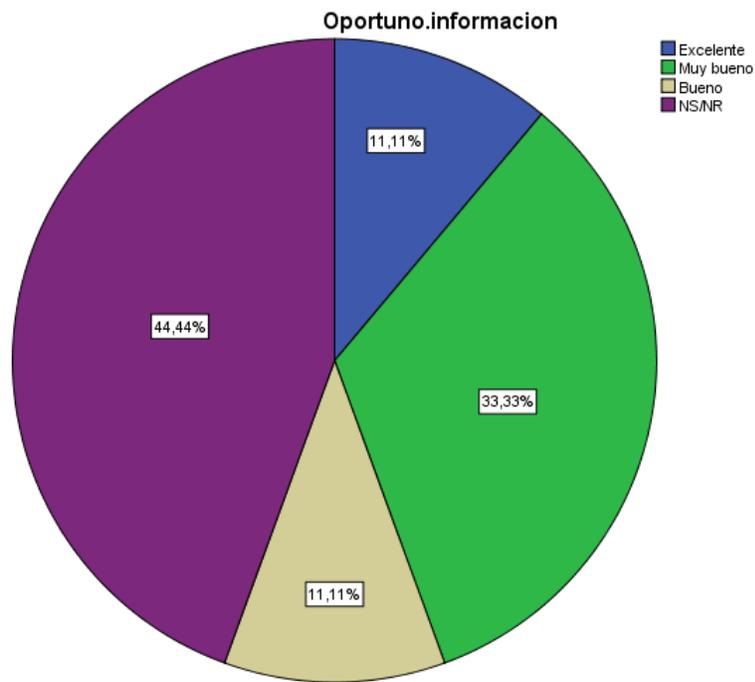
Ha contactado Ud. a la línea 3175007000

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	5	55,6	55,6	55,6
	No	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 55,6% ha contactado la línea de atención al cliente, mientras que el 44,4% restante no la ha contactado.

Basado en su experiencia con nuestro servicio de atención al cliente, por favor califique

Oportuna información

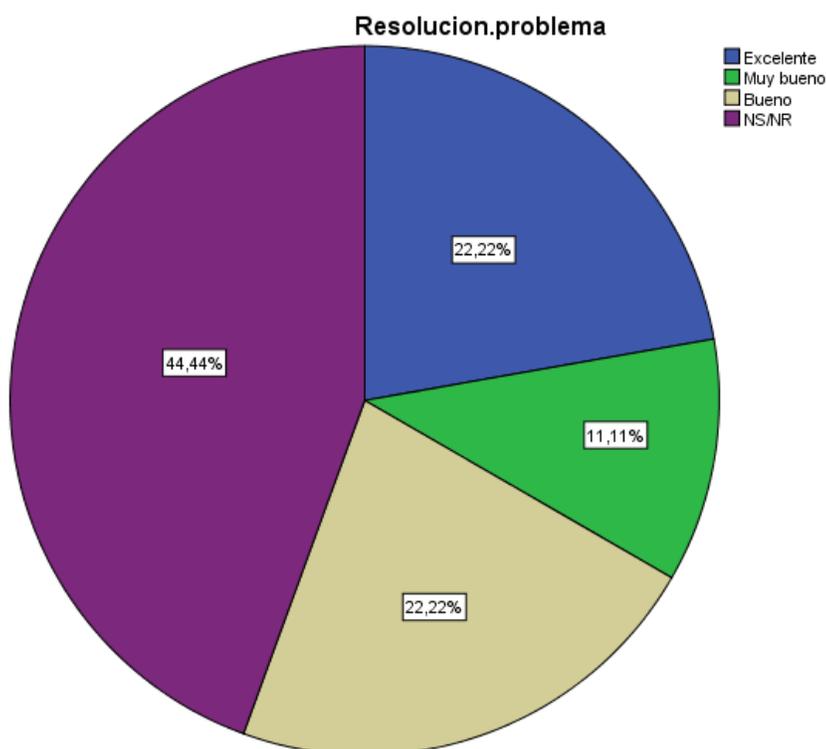


Oportuna información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	3	33,3	33,3	44,4
	Bueno	1	11,1	11,1	55,6
	NS/NR	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% que respondió “NS/NR” representa a las 4 personas que no han contactado la línea de servicio al cliente, el 33,3% manifiesta que la oportuna informaciones “muy buena” seguido por “excelente” y “bueno” con el mismo porcentaje 11,1%.

Resolución del problema

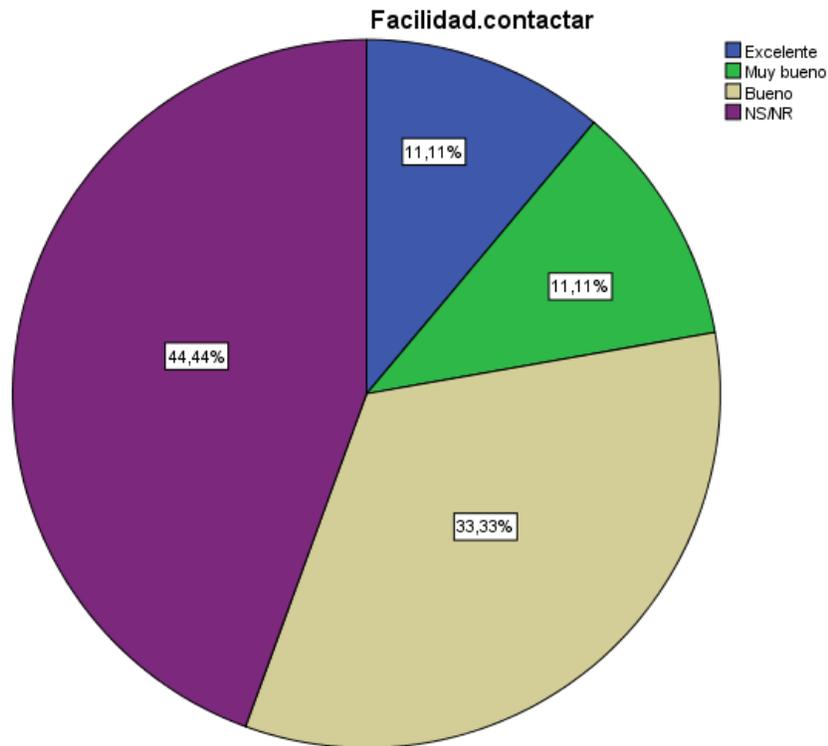


Resolución del problema

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	2	22,2	22,2	22,2
Muy bueno	1	11,1	11,1	33,3
Bueno	2	22,2	22,2	55,6
NS/NR	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% que respondió "NS/NR" representa a las 4 personas que no han contactado la línea de servicio al cliente, el 22,2% manifiesta que la resolución del problema es "excelente" seguido por "bueno" con el mismo porcentaje 22,2% y finalmente "muy bueno" con un porcentaje de 11,1%.

Facilidad para contactar

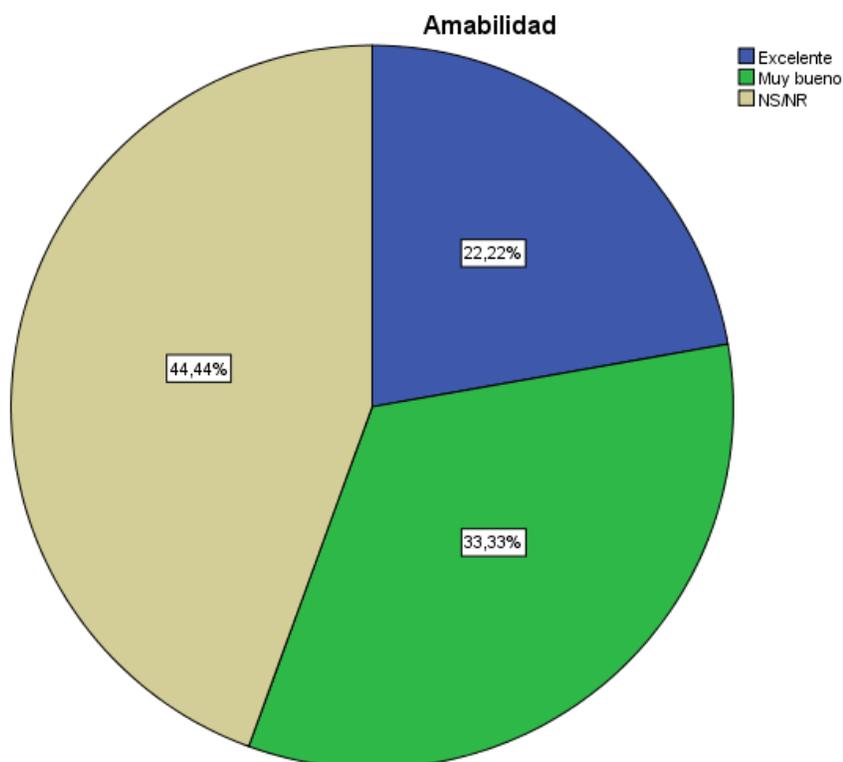


Facilidad para contactar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	1	11,1	11,1	22,2
	Bueno	3	33,3	33,3	55,6
	NS/NR	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% que respondió “NS/NR” representa a las 4 personas que no han contactado la línea de servicio al cliente, el 33,3% manifiesta que la facilidad para contactar es “buena” seguido por “excelente” y “muy bueno” con el mismo porcentaje de 11,1%.

5. Amabilidad de la persona que lo atendió

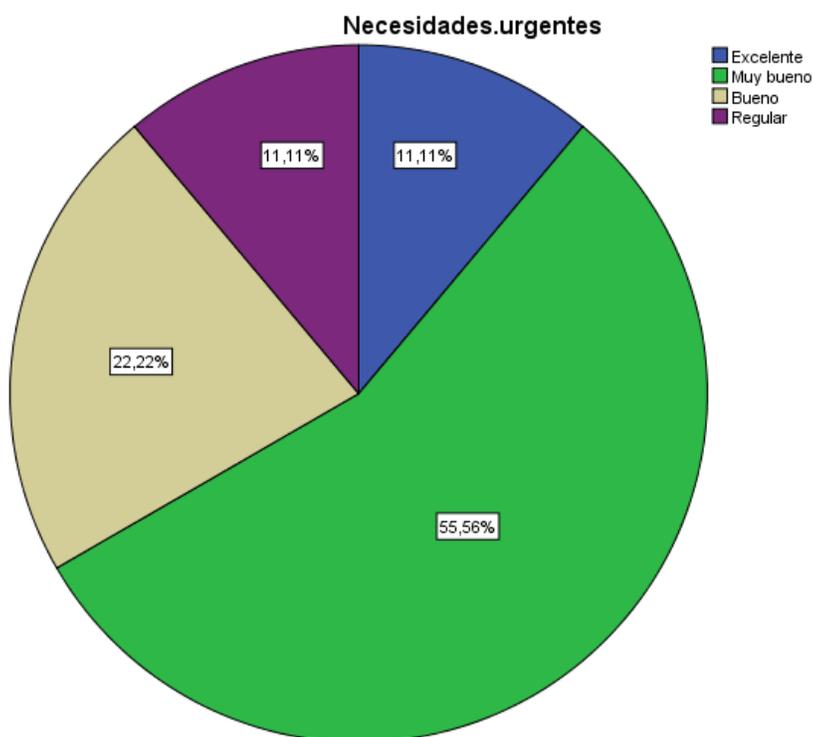


Amabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	2	22,2	22,2	22,2
	Muy bueno	3	33,3	33,3	55,6
	NS/NR	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 44,4% que respondió “NS/NR” representa a las 4 personas que no han contactado la línea de servicio al cliente, el 33,3% manifiesta que la amabilidad de la persona que es “buena” seguido por “excelente” con un porcentaje de 22,2%.

6. Generales

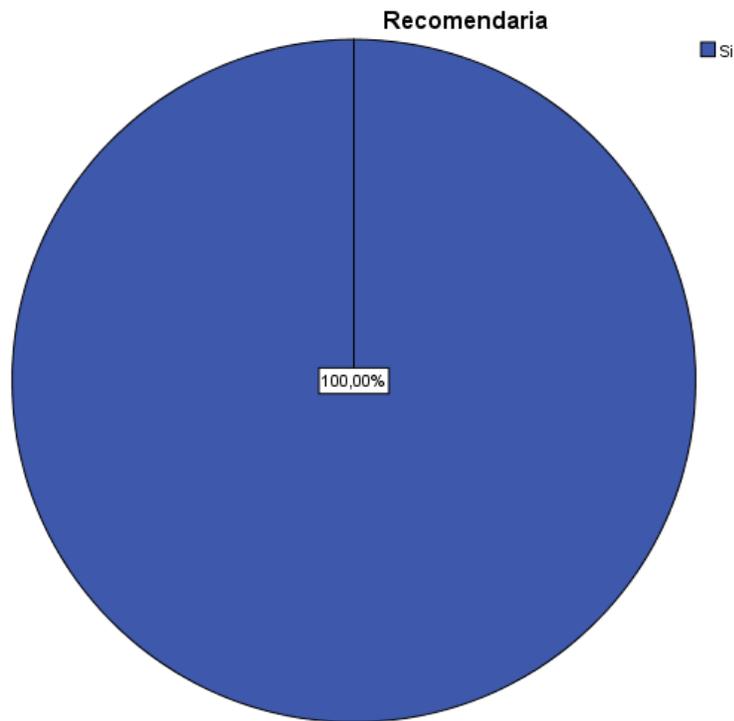


**Como califica a EW ELITE CONSTRUCCIONES en la atención de las necesidades
imprevistas o urgentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	11,1	11,1	11,1
	Muy bueno	5	55,6	55,6	66,7
	Bueno	2	22,2	22,2	88,9
	Regular	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

El 55,6% califica a EW ELITE CONSTRUCCIONES como “muy buena” en la atención de las necesidades imprevistas o urgentes, seguido por “bueno” con un porcentaje de 22,2% y finalmente con el mismo porcentaje 11,1% “excelente” y “regular”.

- ¿Recomendaría a EW ELITE CONSTRUCCIONES?



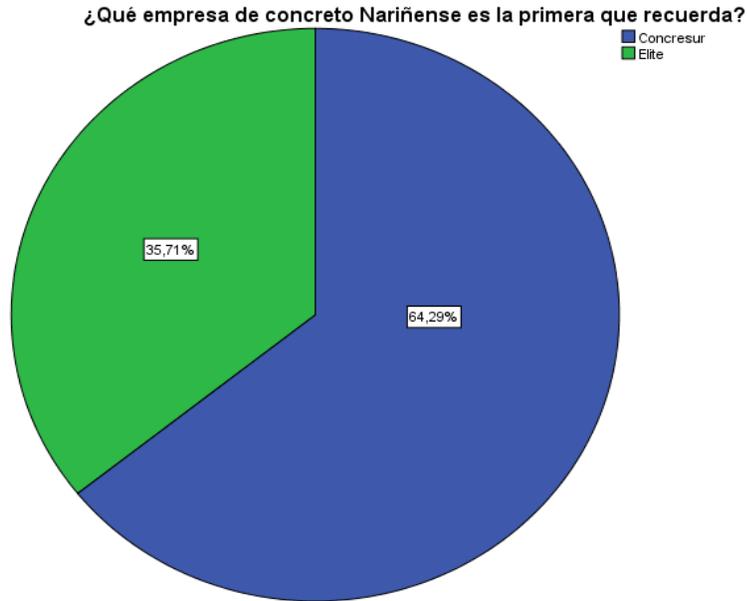
Del total de encuestados el 100% manifestaron que si recomendarían a EW ELITE CONSTRUCCIONES.

Análisis de resultados

De acuerdo al sondeo realizado a 9 de los clientes de EW ELITE CONSTRUCCIONES se pudo observar que hay una alta satisfacción del cliente en la mayoría de aspectos de la organización, donde se pudo identificar como la variable más representativa la calidad, además de esto cabe resaltar que el 100% de encuestados manifestaron que recomendarían a EW ELITE CONSTRUCCIONES lo cual es un dato muy favorable para la organización.

SONDEO POSICIONAMIENTO DE MARCA

1. ¿Qué empresa de concreto Nariñense es la primera que recuerda?

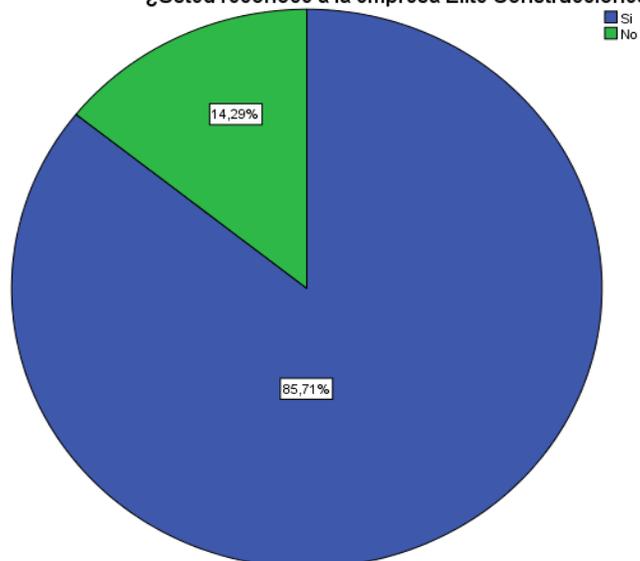


¿Qué empresa de concreto Nariñense es la primera que recuerda?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Concesur	9	64,3	64,3	64,3
	Elite	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

La empresa más reconocida en el mercado es Concesur con un 64.3% del total de entrevistados, seguida por Ew Elite Construcciones con un 35.7%.

2. ¿Usted reconoce a Ew Elite construcciones?

¿Usted reconoce a la empresa Elite Construcciones?



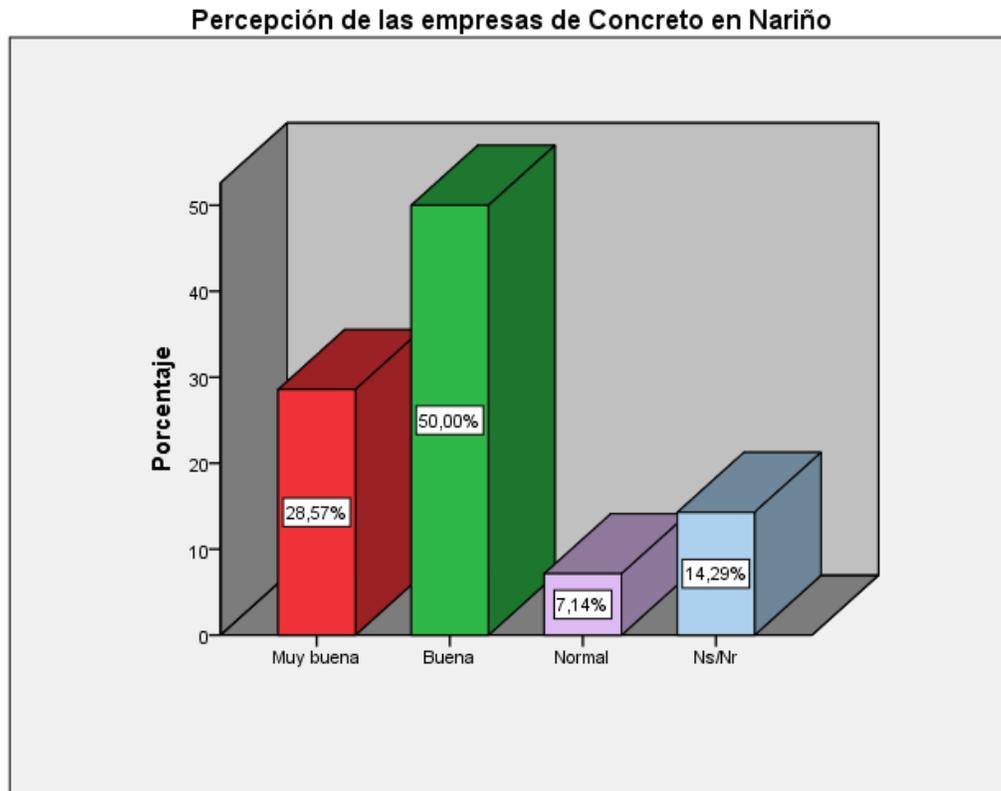
¿Usted reconoce a Elite construcciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	12	85,7	85,7	85,7
	No	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

La empresa Ew Elite construcciones es reconocida en el mercado, del total de encuestados el 85.7% manifiesta que reconoce esta empresa, mientras que el 14.3% manifiesta no reconocer esta empresa.

tabulación cruzada				
		Cuál es la primera empresa que recuerda		Total
		Concesur	Elite	
Conoce a Ew Elite Construcciones	Si	7	5	12
	No	2	0	2
Total		9	5	14

Del total de entrevistados que manifiestan que Concesur es la primera empresa que recuerdan el 77.8% manifiestan que sí reconocen a Ew Elite Construcciones y el 22.2% restante manifestaron no reconocen la empresa.

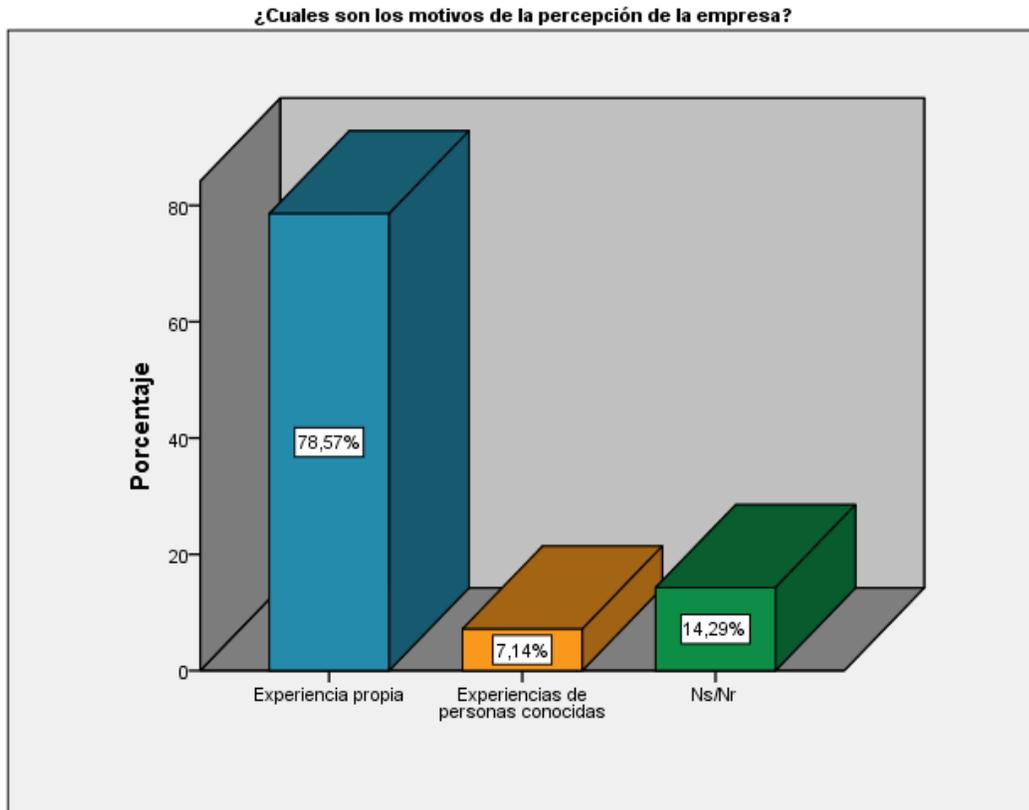
3. ¿Cómo percibe a Ew Elite Construcciones?



¿Cómo percibe a Ew Elite Construcciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	4	28,6	28,6	28,6
	Buena	7	50,0	50,0	78,6
	Normal	1	7,1	7,1	85,7
	Ns/Nr	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

El 50% manifiesta que percibe a la organización como “buena”, seguido por “muy buena” con un porcentaje de 28,6%, posteriormente “NS/NR” con un porcentaje de 12,3% que corresponde a las dos personas que manifestaron no reconocer a EW ELITE CONSTRUCCIONES y finalmente “normal” con un porcentaje de 7,1%.

1. ¿Cuáles son los motivos de la percepción de la empresa?



¿Cuáles son los motivos de la percepción de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Experiencia propia	11	78,6	78,6	78,6
	Experiencias de personas conocidas	1	7,1	7,1	85,7
	Ns/Nr	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

El 78,6% manifiesta que el motivo de la percepción de la empresa es por experiencia propia, el 14,3% que manifestó “NS/NR” corresponde a las dos personas que no conocen a EW ELITE CONSTRUCCIONES y finalmente el motivo es “experiencia de personas conocidas” con un porcentaje de 7,1%.

Análisis general

Las únicas dos empresas concreteras que manifestaron conocer según el sondeo es Concesur y Ew Elite Construcciones, sin embargo 9 de 14 encuestados manifestaron que la primera empresa que recuerdan es Concesur pero a su vez 7 de ellos manifestaron si conocer a Ew Elite Construcciones, es decir, a pesar de que Ew Elite Construcciones es una empresa reconocida en el mercado, Concesur tiene mayor posicionamiento de marca.

ANEXO P

Matriz de cambios y momentos VISENAR en la cual se evidencian las respuestas de los 19 empleados entrevistados.

ANEXO Q

Indicadores de competitividad de la empresa VISENAR en la cual se evidencia las perspectivas de los directivos de la empresa en cuanto a los indicadores.

Tabla 17 Indicadores de competitividad VISENAR

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD		Numero de entrevistados	
Rentabilidad económica	La empresa creció notablemente en su rentabilidad económica y financiera.	1	Gerente

Crecimiento en ventas	<p>La empresa pasó de tener 27 a 30 empleados en 2010 a tener más de 100 empleados en 2017, esto se generó por el aumento en los puestos de trabajo.</p> <p>Los ingresos crecieron en un 600%, paso tener ingresos de 500 millones de pesos a más 1000 millones de pesos</p>	1	Gerente
Posicionamiento	<p>EL posicionamiento de la empresa es bajo dentro su mercado, el 20% de las personas encuestadas mencionaron que conocían a VISENAR como una empresa que presta servicios de vigilancia. La mayor empresa que refleja un buen posicionamiento en el mercado es Seguridad del Sur seguida por Asegurar Pasto</p>	10	Encuesta
Participación en el mercado	<p>La participación en su mercado es poca</p>	1	Gerente
Satisfacción de los clientes	<p>La empresa no realiza encuestas de satisfacción, el gerente la mide a través de visitas y llamadas telefónicas preguntando sobre el servicio prestado, como va, que necesitan, en que puede mejorar la empresa, y si tienen algún problema o inconveniente lo soluciona lo más rápido posible. A pesar de que el gerente está pendiente de sus clientes y de que tan satisfecho esta con su</p>	1	Gerente

	<p>servicio, ha tenido inconvenientes en este aspecto por el desempeño de los trabajadores sobre todo de nuevo ingreso, por lo él opta por realizar cambio de personal constante lo que genera una alta rotación de personal en el puesto, incomodando y muchas veces disgustando al cliente sobre todo aquellos donde hay un gran de personas como condominios, hospitales y centros educativos.</p>		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

ANEXO R

Matriz de competitividad de la empresa VISENAR en la cual se evidencian las respuestas de 5 personas de mandos medios y altos.

ANEXO S

Evidencias de indicadores VISENAR

RENTABILIDAD

La rentabilidad económica de la empresa VISENAR según lo manifestó el gerente de la empresa creció notablemente en los últimos 5 años, donde la empresa empezó a generar mayores ingresos y a tratar de reducir los gastos con el propósito de aumentar su rentabilidad, no obstante, no se encontró información de los estados financieros de la organización en Cámara de Comercio, por esta razón no se logró obtener resultados certeros y verídicos con respecto a este indicador.

PARTICIPACION EN EL MERCADO

No se pudo determinar con veracidad cual es el posicionamiento de VISENAR dentro de su mercado debido a que en el ranking de todas las empresas constituidas en la ciudad de Pasto donde se indican los ingresos y activos de cada una de ellas, Visenar no fue encontrada. Por lo anterior fue necesario solicitar información de los estados financieros de la empresa en la Cámara de Comercio con el propósito de realizar una comparación de los ingresos que presenta Visenar anualmente y los ingresos generados por los de su competencia, sin embargo, no se lograron encontrar estos registros, impidiendo determinar su participación en el mercado.

SATISFACCION DE LOS CLIENTES

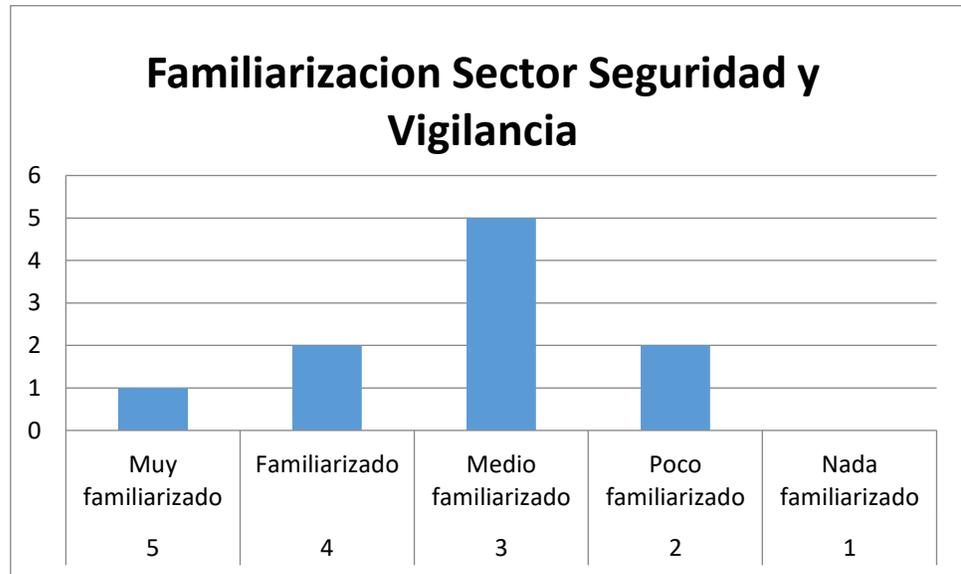
De acuerdo a la información proporcionada por el gerente a pesar de que no se realizan encuestas donde se evidencie la satisfacción de los clientes de VISENAR, éste mantiene un contacto directo y constante con ellos por vía telefónica y por medio de visitas realizadas mensualmente con el propósito de conocer la opinión del servicio prestado y PQRS de los clientes. Cuando se presenta algún inconveniente que relacionado con la empresa el gerente acude lo más pronto posible para brindar una solución rápida y eficaz. Por lo anterior el Señor José Luis expresa que durante el último año las quejas por parte de los clientes no han sido representativas o graves y se presentan con poca frecuencia, reflejando así una buena satisfacción de los clientes.

POSICIONAMIENTO DE MARCA

Este sondeo se realizó con el fin de conocer un poco sobre el posicionamiento que tiene la empresa VISENAR en la ciudad de Pasto, cabe resaltar que este sondeo se lo realizó únicamente a 10 personas debido a la extensión que requiere un estudio de esta magnitud, por lo que los resultados de este estudio pueden no mostrar la realidad de la situación actual de la empresa con respecto a su posicionamiento y únicamente serán utilizados como una base para el trabajo que se está realizando dentro de la empresa debido a la falta de datos de este tipo.

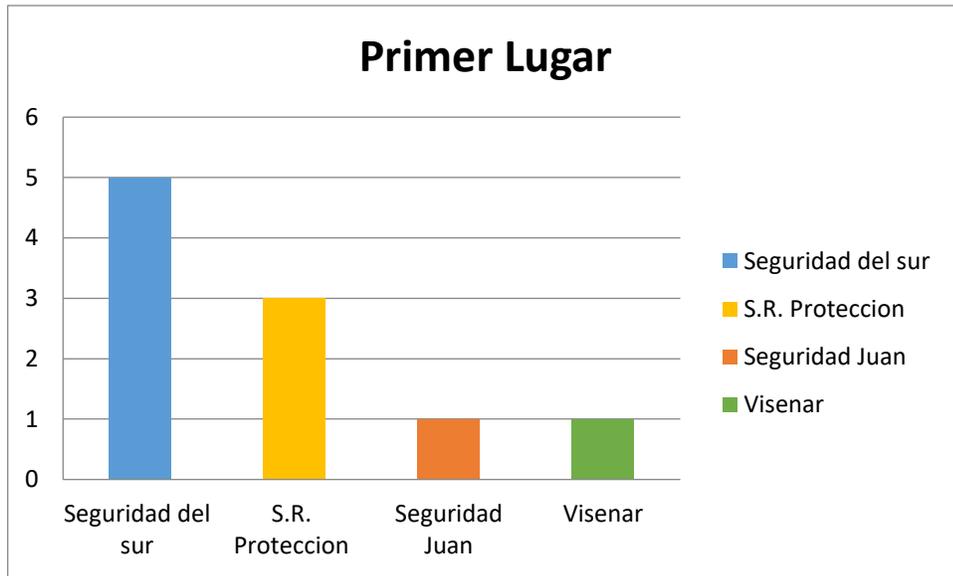
Los resultados son los siguientes:

1. se quería conocer que tan familiarizados están las personas encuestadas con el sector de seguridad y vigilancia, se encontró que:

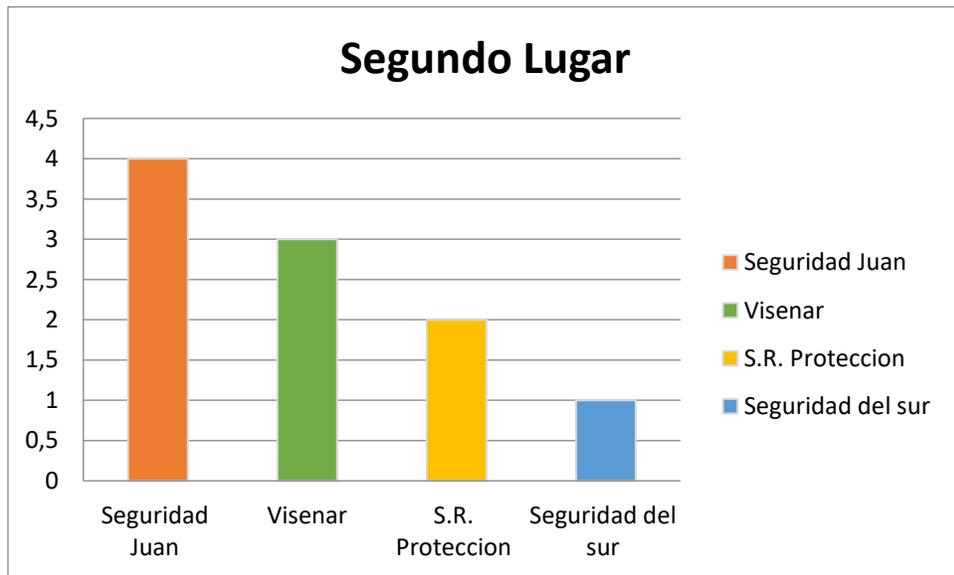


De las 10 personas 5 de ellas tienen un nivel medio de familiarización con este sector, 2 personas están familiarizadas, 2 personas están poco familiarizadas y tan solo 1 persona está muy familiarizada con el sector de vigilancia y seguridad.

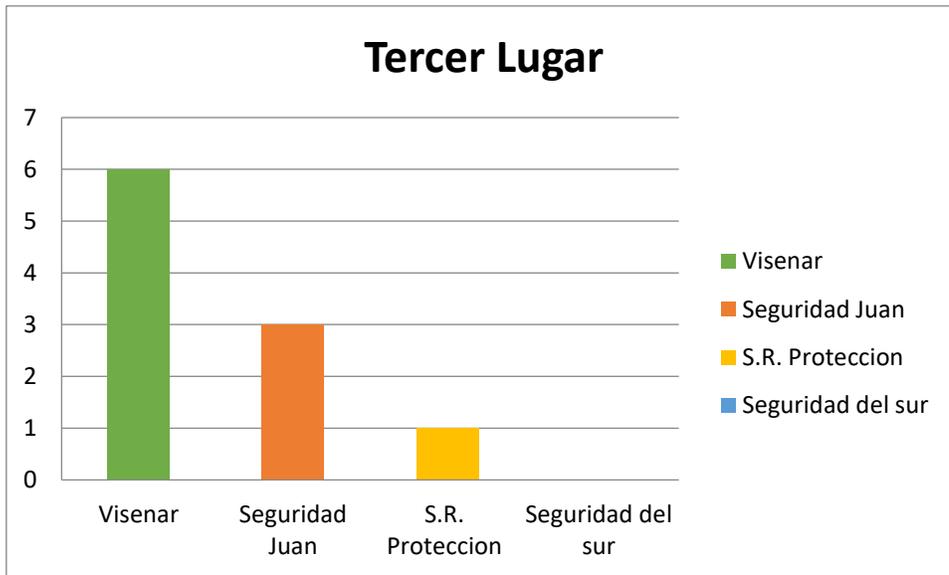
2. Se preguntó a las 10 personas cuales eran las 3 empresas que se le venían a la mente cuando pensaba en empresas que prestan servicios de seguridad y vigilancia y se encontró que:



La empresa que más fue mencionada en primer lugar fue Seguridad del Sur.

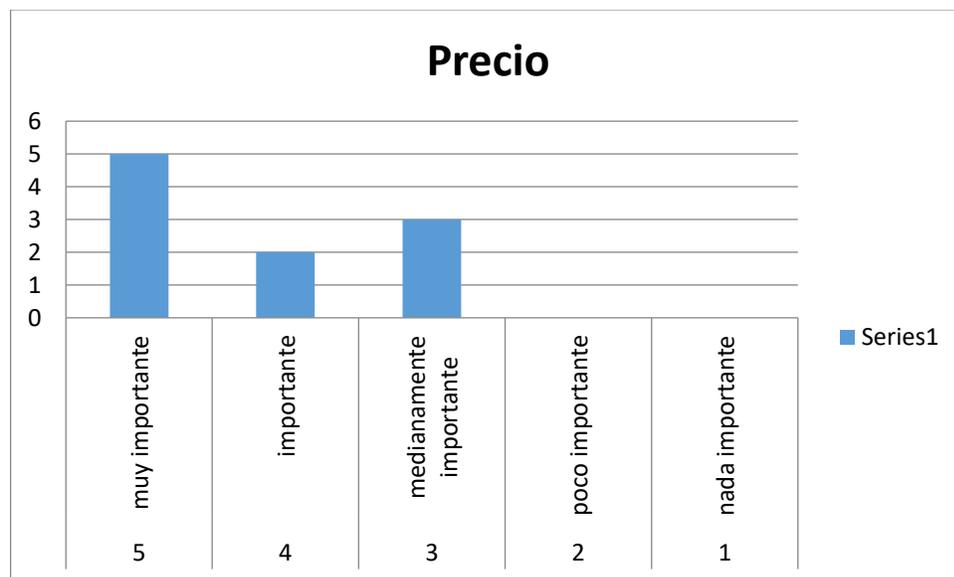


En el segundo lugar la empresa que más fue mencionada fue Seguridad Juan



En el tercer lugar la empresa que más fue mencionada fue Visenar.

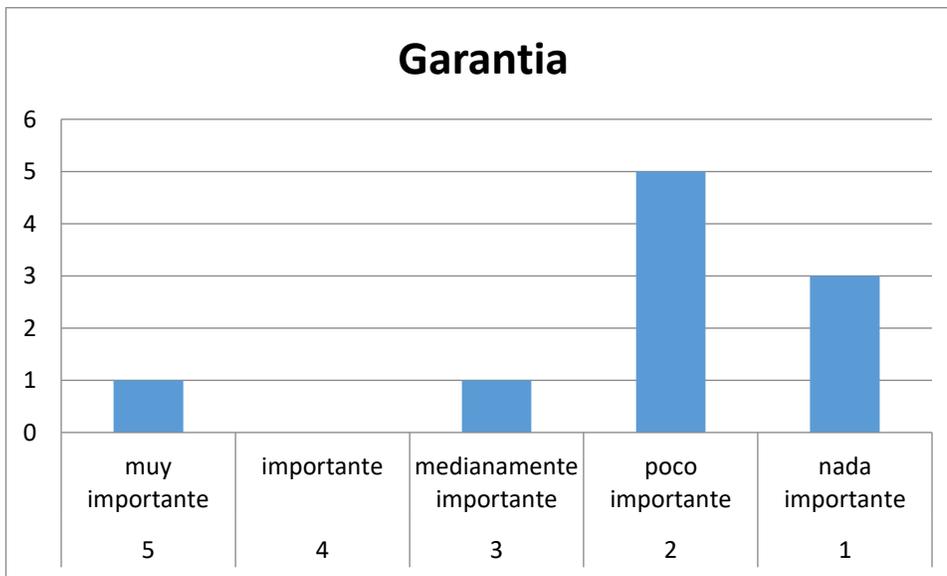
- A las 10 personas se les pregunto cuales aspectos consideraban más importante al momento de elegir una empresa que presta servicios de seguridad y vigilancia, calificándolas de 1 a 5 siendo 1 nada importante y 5 muy importante. Se encontró que:



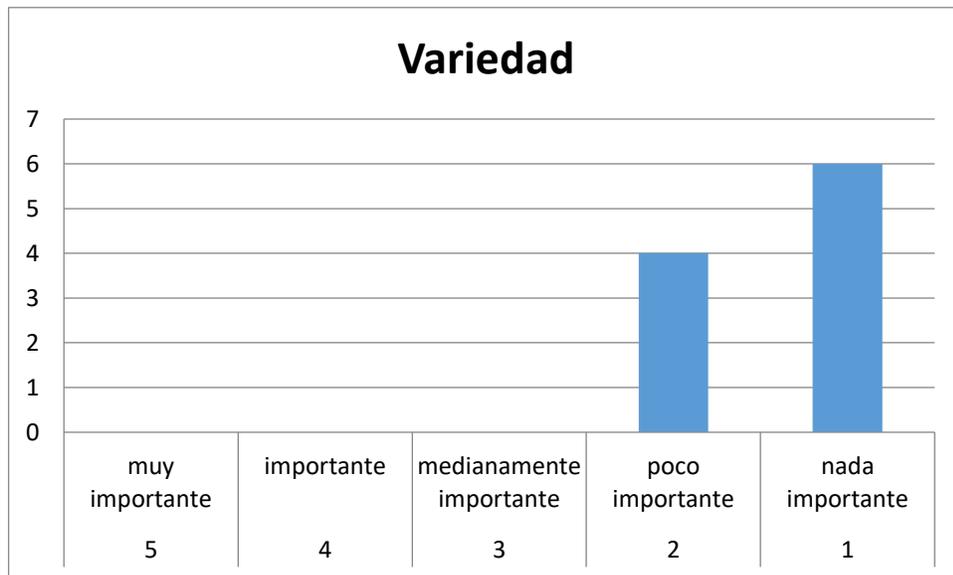
5 personas creen que es muy importante el precio, 3 personas consideran que es medianamente importante y 2 personas consideran que es importante el precio al momento de elegir una empresa que preste servicios de seguridad y vigilancia.



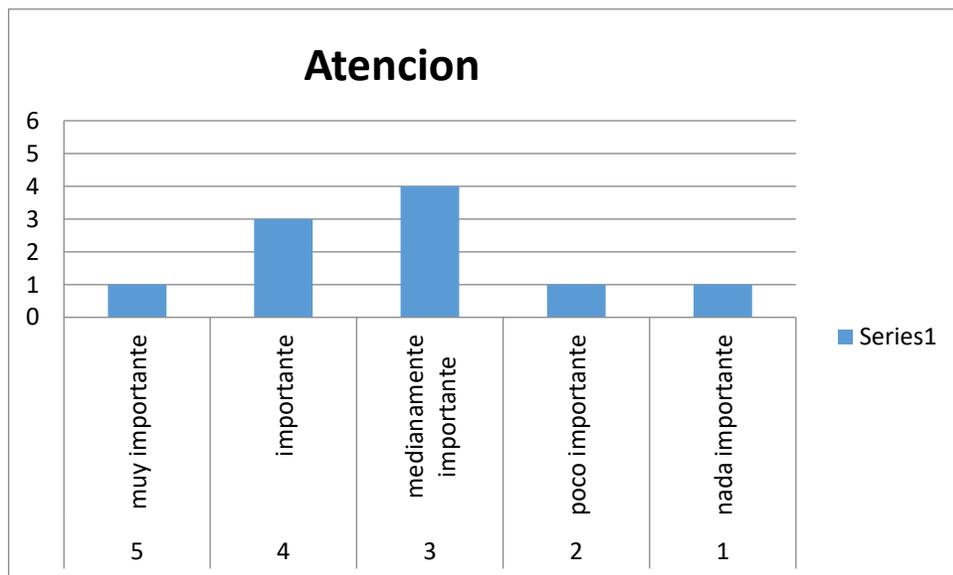
5 personas creen que es importante la calidad, 3 personas consideran que es muy importante y 2 personas medianamente importante la calidad al momento de elegir una empresa que preste servicios de seguridad y vigilancia.



2 personas creen que es poco importante la garantía, 3 personas lo consideran nada importante, 1 persona medianamente importante y 1 persona muy importante la garantía al momento de elegir una empresa que preste servicios de seguridad y vigilancia.



6 personas creen que no es nada importante la variedad y 4 personas consideran que es poco importante la variedad al momento de elegir una empresa que preste servicios de seguridad y vigilancia



4 personas creen que es medianamente importante la atención, 3 personas lo consideran importante, 1 persona muy importante, 1 persona poco importante y 1 persona nada importante la atención al momento de elegir una empresa que preste servicios de seguridad y vigilancia.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al sondeo realizado la mayoría de personas manifestaron que la organización más posicionada y reconocida en el primer lugar es Seguridad del Sur Ltda. Este reconocimiento se debe posiblemente a que es una de las primeras empresas que inicio en Pasto prestando servicios de seguridad y vigilancia, además de ser una de las más grandes en la región, contando con la certificación requerida por el estado para prestar este tipo de servicios por lo que la hace más reconocida y aceptada por el mercado.

Por otra parte, se pudo evidenciar que Visenar no es tan reconocida en cierta medida por las personas encuestada encontrándose en el tercer lugar en la mente de los consumidores.