	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(87)</b>	

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	ZAMIRA LUCIA LEMUS BAYONA CINDY LORENA PICÓN RUEDAS		
<b>FACULTAD</b>	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
<b>DIRECTOR</b>	JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	PLAN ESTRATÉGICO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE A.P.C EMCAR E.S.P Y DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL CON ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>Este trabajo se tienen por objetivos realizar un diagnostico situacional de la institución, como también realizar una serie de matrices para poder determina las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades, el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva ya que esta nos permite obtener la información en la fuente, logrando afirmar que la empresa APC EMCAR ESP se encuentra bien posicionado lo cual es reconocido por Rio de Oro, Cesar.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 87	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



**PLAN ESTRATÉGICO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE A.P.C  
EMCAR E.S.P Y DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL CON  
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.**

**ZAMIRA LUCIA LEMUS BAYONA  
CINDY LORENA PICÓN RUEDAS**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE A.P.C  
EMCAR E.S.P Y DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL CON  
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**

**ZAMIRA LUCIA LEMUS BAYONA  
CINDY LORENA PICÓN RUEDAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de Administrador de  
Empresas**

**JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN  
Administrador de Empresa  
Director**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2014**

## **ADVERTENCIA**

La universidad Francisco de Paula Santander no es responsable de los conceptos emitidos en este trabajo de grado.

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras dan los agradecimientos a: JORGE ARMANDO SÁNCHEZ CUAN, administrador de empresas, quien colaboró con sus conocimientos en la dirección de este trabajo de grado, al igual que a todos los docentes de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, quienes nos brindaron sus conocimientos durante la formación profesional.

## CONTENIDO

	pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	15
<u>1 PLAN ESTRATÉGICO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE A.P.C EMCAR E.S.P Y DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL CON ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.</u>	16
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	16
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	16
<u>1.3 OBJETIVOS</u>	16
<u>1.3.1 General.</u>	16
<u>1.3.2 Específicos</u>	17
<u>1.4 JUSTIFICACIÓN</u>	17
<u>1.5 DELIMITACIÓN</u>	17
<u>1.5.1 Conceptual</u>	17
<u>1.5.2 Operativa</u>	18
<u>1.5.3 Temporal</u>	18
<u>1.5.4 Geográfica</u>	18
<u>2 MARCO REFERENCIAL</u>	19
<u>2.1 MARCO HISTÓRICO</u>	19
<u>2.1.1 Antecedentes históricos de los planes de estratégicos a nivel internacional.</u>	19
<u>2.1.2 Antecedentes históricos de los planes estratégicos a nivel nacional.</u>	22
<u>2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel local.</u>	26
<u>2.2 MARCO TEÓRICO</u>	26
<u>2.3 MARCO CONCEPTUAL</u>	28
<u>2.3.1 Planeación Estratégica.</u>	28
<u>2.3.2 Matriz DOFA.</u>	29
<u>2.3.3 Matriz de evaluación de factor interno</u>	29
<u>2.3.4 Matriz de evaluación de factor externo</u>	30
<u>2.3.5 Matriz de evaluación de perfil competitivo</u>	30
<u>2.3.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.</u>	30
<u>2.3.7 Matriz interna-externa.</u>	30
<u>2.3.8 Matriz de la gran estrategia</u>	31
<u>2.3.9 Matriz competitiva de la planeación estratégica.</u>	31
<u>2.4 MARCO CONTEXTUAL</u>	32
<u>2.5 MARCO LEGAL</u>	33
<u>2.5.1 Constitución Política de Colombia.</u>	33
<u>2.5.2 Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.</u>	34
<u>2.5.3 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.</u>	36
<u>3 DISEÑO METODOLÓGICO</u>	41

<u>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	41
<u>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA</u>	41
<u>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u>	41
<u>3.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</u>	41
<u>4 PRESENTACION DE RESULTADOS</u>	43
<u>4.1 Entrevista realizada a los funcionarios de la empresa APC EMCAR ESP.</u>	43
<u>4.2 Encuesta realizada a los usuarios de la empresa APC EMCAR ESP.</u>	44
<u>4.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA EMPRESA APC EMCAR ESP.</u>	55
<u>4.3 JUEGO MATRICIAL, PARA LA EMPRESA APC EMCAR ESP</u>	58
<u>4.3.1 Etapa entrada de datos.</u>	58
<u>4.3.2 Etapa competitiva.</u>	63
<u>4.3.3 Etapa toma de decisiones.</u>	71
<u>4.4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA APC EMCAR ESP.</u>	74
<u>5 CONCLUSIONES</u>	77
<u>6 RECOMENDACIONES</u>	78
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	79
<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	81
<u>ANEXOS</u>	82

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Conformidad con el servicio prestado por la empresa	44
Cuadro 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa	45
Cuadro 3. Oportunidades en que se ha interpuesto alguna queja por el servicio ofrecido.	46
Cuadro 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	47
Cuadro 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.	48
Cuadro 6. Fortalezas que debe mantener la empresa.	49
Cuadro 7. Debilidades que debe mejorar la empresa.	50
Cuadro 8. Oportunidades de la empresa.	51
Cuadro 9. Amenazas que debe mejorar la empresa.	52
Cuadro 10. Calificación dada por los usuarios a los servicios ofrecidos por la empresa.	53
Cuadro 11. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa	54
Cuadro 12. Matriz EFI de la empresa APC EMCAR ESP	60
Cuadro 13. Matriz EFE de la empresa APC EMCAR ESP	61
Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo de la empresa APC EMCAR ESP.	63
Cuadro 15. Matriz DOFA	65
Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).	68
Cuadro 17. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	72



## LISTA DE GRAFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Conformidad con el servicio prestado por la empresa	44
Gráfica 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa	45
Gráfica 3. Oportunidades en que se ha interpuesto alguna queja por el servicio ofrecido.	46
Gráfica 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	47
Gráfica 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.	48
Gráfica 6. Fortalezas que debe mantener la empresa.	49
Gráfica 7. Debilidades que debe mejorar la empresa.	50
Gráfica 8. Oportunidades de la empresa.	51
Gráfica 9. Amenazas que debe mejorar la empresa.	52
Gráfica 10. Calificación dada por los usuarios a los servicios ofrecidos por la empresa.	53
Gráfica 11. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa	54

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.	66
Figura 2. Aplicación de la matriz IE a la empresa.	67
Figura 3. Representación de la matriz PEEA de la empresa.	69
Figura 4. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	70

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Entrevista dirigida a los funcionarios de la empresa APC EMCAR ESP de la población de Rio de Oro con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la misma.	83
Anexo B. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa APC EMCAR ESP de la población de Rio de Oro con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la misma.	86

## RESUMEN

Los planes estratégicos permiten a las organizaciones definir las rutas para su funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos para el éxito de sus actividades, este trabajo nos permite abordar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados. Estas estrategias estarán definidas de forma concreta y se convertirán en una necesidad, ya que por medio de la implementación de las mismas se logra satisfacer y modificar aquellas áreas donde se presenten debilidades o amenazas.

Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, logrando cumplir con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado, pues con dichos planes se puede determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias las cuales optimizaran las oportunidades y fortalezas con las que cuenta en este momento la empresa. De otra parte se puede ayudar a tener un mayor enfoque de los objetivos lógicos y sistemáticos, ayudando a eliminar la incertidumbre y la insatisfacción de la comunidad.

En este trabajo se tienen por objetivos realizar un diagnóstico real de la situación de la institución, como también realizar una serie de matrices para poder determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y debilidades, el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva ya que esta nos permite obtener la información en la fuente, logrando afirmar que la empresa APC EMCAR ESP se encuentra bien posicionado lo cual es reconocido por la comunidad de Rio de Oro, Cesar.

El desarrollo del trabajo de grado arroja como resultados la elaboración de las diferentes matrices, logrando verificar las fallas a nivel interno y externo de la empresa, y proponer estrategias para mejorar la situación actual.

## **INTRODUCCIÓN**

Los planes estratégicos permiten a las organizaciones definir las rutas para su funcionamiento que se debe seguir para lograr los objetivos propuestos para el éxito de sus actividades, este trabajo nos permite abordar el futuro con realismo, evaluar y corregir los resultados. Estas estrategias estarán definidas de forma concreta y se convertirán en una necesidad, ya que por medio de la implementación de las mismas se logra satisfacer y modificar aquellas áreas donde se presenten debilidades o amenazas.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Para cualquier organización es muy importante un plan estratégico y por esto es preciso decir que la empresa APC EMCAR ESP, no han desarrollado un procedimiento estratégico que les permita un mejor direccionamiento a la organización para ser más productiva, eficiente al momento de prestar el servicio, poder ejercer control sobre su propio destino, buscando fortalecimiento en la eficiencia de los empleados, pero sobre todo un servicio que se brinde de forma adecuada y justa.

El siguiente trabajo contiene un marco referencial que a la vez se desglosa en marco histórico internacional, nacional y local, un marco conceptual, marco teórico y marco legal, de la misma forma se puede encontrar el diseño metodológico, el cual se basó la investigación descriptiva; utilizando instrumentos como la encuesta y entrevista, se elaboraron diferentes matrices que ayudaron a determinar una serie de estrategias que contribuirán al mejorar la calidad del servicio prestado por la institución.

Por último se establecieron unas estrategias que ayudaran a mejorar el servicio y se establecieron unas conclusiones de la investigación de acuerdo al resultado arrojado por las matrices y las recomendaciones.

# **1. PLAN ESTRATÉGICO PARA IDENTIFICAR LAS FALENCIAS DE A.P.C EMCAR E.S.P Y DESARROLLAR UN DIAGNOSTICO SITUACIONAL CON ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la década de los ochenta varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

La empresa APC EMCAR ESP, desde hace varios años ha venido prestando los servicios de acueducto y alcantarillado a los habitantes de la población de Rio de Oro, Cesar, estando su objeto social encaminado a liderar, promover, gestionar y ejecutar acciones encaminadas al desarrollo integral del ser humano especialmente en servicios públicos, logrando el desarrollo sostenible del ser humano, de otra parte ha venido desarrollando este tipo de actividades desde su creación en bien de la comunidad de Rio de Oro.

Los planes estratégicos se ha constituido en una herramienta fundamental para aquellas empresas que quieren lograr la eficiencia, eficacia y mantener su ventaja competitiva frente a las otras empresas, se debe mencionar que al estar bien organizadas, logran los objetivos y metas propuestas y especialmente la calidad del servicio prestado, la ejecución de un plan estratégico permite a la empresa evaluar y formular estrategias que la lleve a alcanzar el éxito en sus operaciones.

La empresa al no contar con mecanismos evaluativos, que le ayuden a medir el grado de eficiencia y eficacia, puede llevarla a la entidad al deterioro interno, bajando su calidad del servicio, provocando una desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, afectando su estabilidad general.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué beneficios trae a la empresa A.P.C EMCAR E.S.P, y a la comunidad, la elaboración de un plan estratégico?

## **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 General.** Elaborar un plan estratégico para identificar las falencias de A.P.C EMCAR E.S.P y desarrollar un diagnostico situacional con estrategias de mejoramiento.

**1.3.2 Específicos.** Establecer la matriz axiológica determinando un diagnóstico y herramientas administrativas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Diseñar las etapas del juego matricial, etapa de entrada de datos y etapa competitiva para determinar las falencias de la entidad.

Proponer estrategias para mejorar el servicio ofrecido por la empresa y así contribuir a elevar la calidad del mismo.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El plan estratégico debe constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, el objetivo general del plan estratégico es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de decisión a utilizar por los miembros de la empresa, durante el periodo de vigencia del mismo, para la consecución de la misión de la entidad en el contexto que desarrolla su trabajo y avanzar hacia un modelo de excelencia servicio.

El plan estratégico para la empresa representa la oportunidad de definir el sistema organizacional que debe seguir para lograr los objetivos, como también evaluar y corregir los resultados que hasta el momento se han tenido.

Este plan le permitirá a la empresa lograr la eficiencia y eficacia cumpliendo con el objeto social para el cual fue creada, pues se podrá enunciar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, al igual que estrategias que ayuden a mejorar los procesos. Como también se busca mejorar la toma de decisiones, logrando el direccionamiento y cumpliendo de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Para los autores del trabajo de grado, es de suma importancia la realización de este, ya que como lo manifestó el representante legal de la empresa, se necesita conocer como está la empresa y así tomar los correctivos necesarios para las falencias presentadas, de otra parte se tiene la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la formación como administradores de empresas, demostrando la calidad del conocimiento impartido por la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

## **1.5 DELIMITACIÓN**

**1.5.1 Conceptual.** La temática del proyecto se enmarcará en la siguiente conceptualización: Planeación Estratégica, Matriz DOFA, Matriz de evaluación de factor interno, Matriz de evaluación de factor externo, Matriz de evaluación de perfil competitivo, Matriz de posición estratégica y evaluación de acción, Matriz interna-externa, Matriz de la gran estrategia, Matriz competitiva de la planeación estratégica.

**1.5.2 Operativa.** Para la ejecución de este proyecto se realizara una entrevista para la cual podría presentar los siguientes inconvenientes: falta de tiempo y disposición por parte de los entrevistados.

**1.5.3 Temporal.** En la elaboración del presente proyecto se emplearon ocho (8) semanas, las cuales se encuentran detalladas en el cronograma de actividades, (Ver capítulo 5)

**1.5.4 Geográfica.** Este proyecto se llevara a cabo en la población de Rio de Oro, Cesar, específicamente en la empresa APC EMCAR ESP.



## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO HISTÓRICO**

**2.1.1 Antecedentes históricos de los planes de estratégicos a nivel internacional.** Los planes estratégicos necesariamente deben estar ligados al surgimiento de instituciones de financiamiento flexibles, la integración entre agentes públicos y privados y la innovación en las formas de gestión y organización productiva. Luego cabe a los gobiernos locales adoptar una visión más estratégica del problema del desarrollo, cuya actividad debe reorientarse para incidir en la colaboración con los agentes económicos y financieros en la búsqueda de diferencias competitivas vinculadas al territorio y a la utilización de recursos endógenos, auspiciando además la concertación estratégica entre el sector privado y el público, necesaria en un mundo globalizado y competitivo como el actual.

El desarrollo local se logra mediante un fomento productivo responsable y el fortalecimiento de la sociedad. A estos elementos, hay que sumar los aspectos ambientales para alcanzar un desarrollo sostenible.

Abogar por el desarrollo local pareciera un contrasentido que, sin embargo, tiene su lógica al advertir que integrarse dentro de las dinámicas globales, desde una posición periférica o desfavorecida, sólo es posible a partir de la potenciación de los recursos con los que cuenta cada territorio, especialmente aquellos que pueden ofrecer alguna característica singular e identificados con un área concreta, o sea, agregar valor a la producción a través de sus rasgos culturales.

Por otro lado, la conformación de aglomeraciones industriales tiene su fundamento en los aspectos culturales de las localidades donde se instalan. De esa forma es crucial generar tejido social y empresarial para consolidar el desarrollo de un determinado territorio.

Los espacios en crisis, ante las nuevas premisas de la globalización y de la internacionalización de las economías, no son los espacios locales y regionales, sino los estatizados, los espacios clásicos con una fuerte especialización y concentración urbano/industrial.<sup>1</sup>

En ese sentido, los espacios locales sobrevivirán económica y socialmente a la globalización. Asimismo, las administraciones locales deben impulsar la creación de ambientes industriales aprovechando las ventajas competitivas a nivel global para atraer capitales a su territorio y permitir el desarrollo de los recursos endógenos disponibles.

Todos los gobiernos subnacionales, de una manera u otra, están siendo presionados para ajustarse y adaptarse a las nuevas condiciones de la economía mundial. Sus alternativas de éxito están directamente determinadas por factores como la capacidad para adaptar o crear

---

<sup>1</sup> ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ilpes. 2003. Santiago de Chile. p. 48

tecnología, los niveles de inversión nacional y extranjera que pueden captar, la disponibilidad de mano de obra capacitada, el desarrollo de infraestructura, el uso de subcontratación, la flexibilidad de las empresas, el tipo y la calidad de las exportaciones, el nivel de penetración de las importaciones y la capacidad de acceso a los mercados mundiales. Sin estas condiciones, los niveles de vida de la población y los niveles de empleo pueden deteriorarse.

La globalización en sus varias dimensiones, las reestructuraciones productivas en curso en todo el mundo y los nuevos requerimientos tecnológicos exigen nuevas intervenciones públicas en el espacio nacional. Estas deberán orientarse a dotar a las regiones y empresas que en ellas se encuentran de un ambiente económico e institucional favorable, capaz de volverlas ágiles, flexibles y eficientes.

Otro punto importante es la democratización y modernización del aparato público en la región. Esto permite conformar relaciones y estrategias entre el sector público y el sector privado para fortalecer núcleos locales empresariales y sindicatos de trabajadores que asuman una actitud colaborativa para enfrentar las oportunidades que ofrece la producción flexible y por ende la subcontratación en los procesos de globalización. Este proceso genera una institucionalidad que propicia la conformación de redes empresariales que a la larga pueden traducirse en aglomeraciones industriales con rasgos de distritos industriales.

Los distritos son un modelo de organización de la producción en el que, claramente, el papel de las fuerzas sociales locales es muy importante y surgen oportunidades para procesos particulares de desarrollo a nivel local y regional, de carácter endógeno. Aunque los países en desarrollo no tienen las mismas condiciones en las cuales surgieron los distritos industriales en Europa, es posible tomar medidas en esa dirección, a través del establecimiento de redes empresariales, fase preparatoria para la acción conjunta y cuyo crecimiento puede dar como resultado el tejido industrial necesario para la creación de dichos distritos.

Cabe preguntarse por qué y para qué incentivar los distritos industriales; quizás sea importante recordar algunas de sus ventajas. Estas aglomeraciones constituyen una estrategia colectiva que permite a las empresas que las integran encarar exitosamente algunos desafíos. Por lo general pueden contar con precios competitivos, elevar la calidad de los productos y servicios debido a la intensa competencia, mejorar la comercialización en los mercados internos y externos como consecuencia de la utilización de las nuevas tecnologías de la información, perfeccionar la gestión administrativa y fomentar la innovación.<sup>2</sup>

Las aglomeraciones de empresas, espacialmente concentradas y sectorialmente especializadas, tienen hoy más posibilidades de éxito en un ambiente competitivo y de constante cambio tecnológico si forman parte de un distrito en lugar de operar aisladamente

---

<sup>2</sup> Arroyo, B. La cultura local como base del desarrollo territorial. En, Seminario, Distritos agroindustriales: la identidad local como base del desarrollo territorial en Chile. ILPES/CEPAL, marzo. Santiago. 2002. P 76

en el mercado. Al diseñar políticas destinadas al desarrollo local es pertinente recordar que este es un proceso donde se organiza el futuro de un territorio. Un elemento importante, pues, es la planificación que realicen los agentes locales que intervienen en el proceso, con el fin de aprovechar los recursos humanos y materiales que allí se encuentran. Además, la negociación y el diálogo entre los agentes económicos, sociales y políticos asentados en el territorio son fundamentales para lograr ambientes propicios para las inversiones y mejorar el clima organizacional.

Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.<sup>3</sup>

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región.

En otros países, como el Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación, configuran un escenario crítico en el país.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> CERDÁN R., C. L., Distritos industriales: experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. Revista Espacios, Vol 20 (2) 2010. P 63

<sup>4</sup> *Ibíd.* p 65

Surge así un enfrentamiento entre algunas regiones y el poder central; en el caso de San Martín, la crisis económica y la Ley de regionalización que anexaba este territorio a Libertad creó un descontento regional con movilizaciones y huelgas (1985 y 1989).

En este proceso se observó la necesidad de organizar mejor las propuestas y negociaciones con el Estado nacional. Al lograrse la región autónoma, el gobierno regional y las organizaciones representativas deciden embarcarse en el primer intento de planificación participativa con herramientas de carácter normativo y tradicional. Lo anterior demuestra que en América Latina no existe un proceso único de planificación regional; los caminos han sido diferentes. Sin embargo, existe una tendencia en la región de ir incorporando planes estratégicos como fórmula para ordenar el desarrollo, ya sean regionales o locales, como ha ocurrido recientemente.

Las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.

En la década de 1980 varios países de la región que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno empiezan una transición hacia la democracia. En este contexto se da inicio a una nueva institucionalidad, creándose nuevas leyes y normas que delegan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil, por ejemplo, surgen los planes directores municipales, en Chile los Planes de Desarrollo Comunal, en Bolivia la ley de participación ciudadana. En Centroamérica el proceso de paz trajo consigo un trabajo asociativo de municipios, como es el caso de Guatemala, entre otras reformas llevadas a cabo en la región.

En otros países, como el Perú, en algunas regiones la presencia de la subversión y el narcotráfico crea un clima de violencia política y social que obliga al Estado a replegarse en amplias zonas del país. Los desastres naturales y las epidemias como el cólera, el dengue, la malaria y la fiebre amarilla, sumados al deplorable estado de las vías de comunicación, configuran un escenario crítico en el país.<sup>5</sup>

**2.1.2 Antecedentes históricos de los planes estratégicos a nivel nacional.** En los últimos años muchas ciudades del mundo han emprendido planes estratégicos. Nos interesan mucho todas estas experiencias, pero sobre todo aquellas desarrolladas en territorios de Latinoamérica. Citaremos 4 ciudades: Bogotá, Medellín de Colombia y Porto Alegre y

---

<sup>5</sup> SERNA GÓMEZ. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. Editores.1999. P. 2.

Curitiba de Brasil. Estas ciudades han implementado planes que lograron dar una imagen de marca a su ciudad, y además aportar soluciones sostenibles al tema del transporte, la contaminación, la desigualdad social, y otros muchos aspectos de la sostenibilidad. Toni Puig nos habla de estas cuatro ciudades que iremos mencionando a continuación, donde hemos tomado la mayoría de las notas.

Bogotá se rediseña desde la creatividad y continuidad política. El rediseño de Bogotá empieza con Antanas Mockus, un intendente pedagogo, profesor de matemáticas y filosofía: él se planteó cambiar la ciudad abandonada, partiendo de la realidad y también soñándola para los ciudadanos.

El miedo y la inseguridad eran la atmósfera para la vida en Bogotá. Mockus, con una hacienda municipal saneada, empieza enfocando los valores, dado que hay una convivencia difícil. Abordó el cambio de mentalidad primero. Y lo continuó cuando empezaron las reformas urbanas. Planificó ambas cosas a conciencia. Si no hay implicación ciudadana, la ciudad no se rediseña. Si los ciudadanos no se sienten actores, protagonistas, la ciudad no avanza en autoestima. Para sensibilizar a los ciudadanos empezó a usar a mimos, actores, gente que enseñaban cómo usar cívicamente la ciudad, como compartirla solidariamente.

El sucesor fue Enrique Peñalva, quien tomó el lápiz y empezó a dibujarla. Mockus no se podía presentar, no es posible en Colombia la reelección. Trazó bibliotecas, recuperó espacio público y lo urbanizó, se enfrentó a los arroyos que bajan de los montes, construyó la primera línea de autobús –el transmilenio- articulado y recuperó el casco antiguo de la Candelaria. Fijó metas claras y no se despistó.

Encargó las bibliotecas a los mejores arquitectos colombianos. Cierra avenidas para que los domingos las ocupen los ciudadanos, los ciclistas están encantados. Aprovecha los arroyos para hacer paseos verdes. El autobús inspirado en Curitiba, se convierte en metro de superficie. Se mejora la vivienda en el barrio colonial, se crean nuevos equipamientos públicos, se potencian pequeños teatros y galerías de arte. No se quiere un barrio museo, que sea sólo turístico.<sup>6</sup>

Luego regresa Antanas Mockus. Se atreve a lo que la mayoría no osaba: opta por potenciar la autogestión de los ciudadanos en los barrios, ellos son los que deciden los proyectos de espacios y equipamientos. Deben decidir, consensuar, qué es lo urgente, lo primero, lo necesario. Optan por plazas, escaleras, jardines, equipamientos. Lo optado y priorizado, la municipalidad lo asume y lo hace.

Después vienen las obras mayores: la Alameda, el Porvenir que, con diecisiete kilómetros y con tres franjas para bicis, verde y peatones, une diferentes barrios nucleados por la Biblioteca Pública del Tintal que tendrá al lado un teatro de ópera. Se opta por la

---

<sup>6</sup> ECOPOLIS. Ciudades Latinoamericanas, planes estratégicos. [En línea] (23 enero 2010) disponible en <<http://ecopolis.org.ar/ciudades-latinoamericanas-planes-estrategicos>>

innovación al crear un nuevo tipo de pavimento para aceras basado en el ladrillo de la zona, con mezclas de cemento y tierras, adecuado al clima y muy bueno visualmente.

Y se crea empleo local. Se habilitan mercados para los vendedores ambulantes que antes inundaban el espacio público. Se abordan los barrios más desfavorecidos, ocupados por el narcotráfico, con nuevas edificaciones que corren paralelas con redes de servicios sociales, laborales y sanitarios.

Ahora, con Luis Eduardo Garzón, se opta por las escuelas. No puede darse una decisión más sabia. Bogotá ya es una de las ciudades de referencia de Latinoamérica después de largos años en el ocaso.

Curitiba optó, hace treinta años, por la ecología urbana desde el infatigable liderazgo del intendente Jaime Lerner, elegido alcalde por tres períodos, el primero en 1971. Lerner, arquitecto y urbanista, formó un equipo de técnicos cultos, avanzados, con raíces cristianas progresistas y humanistas, afrancesados. Eligió el rediseño de lo imposible. Y por publicitarlo e implicar a los ciudadanos.

Con una inversión cien veces menor al clásico metro subterráneo, Curitiba inventó los autobuses biarticulados rojos. Circulan por carril propio y disponen de estaciones tubulares.

Y semáforos sincronizados. Y son de empresas distintas, coordinadas desde la municipalidad. Estos autobuses circulan por dos ejes lineales y curvos que van del este al sur y del norte al oeste, tocando tangencialmente el centro de la ciudad, con edificios públicos en los parques circundantes.<sup>7</sup>

Curitiba ha optado por un ecologismo sostenible nada ruralista. No es tampoco ciudad jardín. Quiere ser y es una metrópolis, permitiéndose la construcción de edificios verticales para obtener altas plusvalías que revierten en los equilibrios de la ciudad.

La opción por la ecología tiene un arranque crítico: en el invierno de 1972 un grupo de ciudadanos, durante una noche, destruyeron el asfalto de la calle principal para convertirla en la primera calle peatonal.

Se ha revitalizado el centro histórico con calles peatonales, restauración de edificios, construcción de equipamientos públicos, creando carriles bici que después se extendieron por la ciudad. La constancia aquí ha sido clave.

Fue importante, también, la creación de un gran eje comercial peatonal, la rua 24 horas, para el encuentro, las tiendas, los restaurantes, las floristerías o los accesos a Internet.

---

<sup>7</sup> OXFAM INTERNACIONAL. Plan estratégico de Oxfam Internacional, “Exigimos justicia” 2007–2012 [En línea], (Febrero 14 de 2011), <<http://www.oxfam.org/es/about/accountability/plan-estrategico>>

Hoy Curitiba recicla el 90% de sus residuos, dispone de viejos autobuses como aulas ambulantes y cuenta con la Universidad Libre del Medio Ambiente en el parque Zaninelli. Ha sacado el máximo partido de lo que tenía. Quedan algunas asignaturas pendientes: vivienda social, hospitales, etc. Pero ya han realizado mucho.

Porto Alegre siempre fue especial, incluso antes del Fórum que la ha hecho referencial; durante dieciséis años ha sido un laboratorio político interesante: el presupuesto participativo fue una idea espléndida y Tarso Genro, dos veces prefecto, el mejor líder para concretarla.

Porto Alegre tenía un alarmante nivel de pobreza. El presupuesto participativo facilitó la voz a los ciudadanos para que opinaran y consensuaran las prioridades en inversión pública: qué sería dinero para escuelas, agua potable, etc. El asunto lo centraba la participación: se optaba por un centro de decisión política diferente, amplio y común.

Han conseguido logros visibles. El agua y la energía llegan a la mayoría de los domicilios. La mortalidad infantil ha bajado fuertemente. Y tiene una tasa de alfabetización envidiable.

Después llegó el movimiento antiglobalización y la convirtió en un icono: todos compartimos su apuesta, su coraje, su tremenda innovación en abordar las cuestiones clave del mundo globalizado. Es y será referencia en tiempos futuros: una ciudad que se posicionó en los valores clave, democracia participativa, cohesión social y sostenibilidad ambiental.

Medellín es una ciudad de referencia. Pero hoy también la conocemos, especialmente, por ser la capital del narcotráfico y los intolerables índices de violencia. Su alcalde Sergio Fajardo, un matemático de 50 años, que nunca se había dedicado a la política, le ha puesto punto y aparte.

Sergio Fajardo montó una plataforma cívica integrada por profesionales y se lanzó al ruedo político como independiente. Ganó la alcaldía en el 2003 y hoy la ciudad ha recuperado un perfil saludable.<sup>8</sup>

Su propuesta es desafiante: frente a la violencia, desigualdad y miseria, cultura y educación: le dedica el 40% del presupuesto. En el 2007, cuando finaliza su mandato, la ciudad cuenta con cinco nuevos parques/bibliotecas y diez colegios públicos que contribuirán no sólo al conocimiento sino a la comunicación y la convivencia. Su afán está en recuperar valores tradicionales para la ciudad de hoy que facilitan convivencia.

De otra parte se debe decir que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende. La planeación

---

<sup>8</sup> Ibíd. p 1

estratégica es válida y necesaria en cualquier campo, aunque a veces lo olvidamos, o lo recordamos pero ignoramos que eso se llama planeación estratégica.

Es importante resaltar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.<sup>9</sup>

En su etapa inicial en los años 60 se definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar tales metas. La necesidad de la planeación en una empresa aparece principalmente por tres razones:

Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se de los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.

Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.

Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Esto no significa" que la planeación es la fórmula para que una empresa nunca fracase, simplemente significa que una empresa que planea sus- actividades tiene más probabilidades de triunfar.

**2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel local.** En población de Rio de Oro, según la investigación no se han hecho investigaciones para mejorar la planeación estratégica.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

Según Idalberto Chiavenato la formulación de alternativas estratégicas son las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25

<sup>10</sup> CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.



Según Fred R, la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Como todo planeamiento, es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.<sup>11</sup>

James Stoner señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", " planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

Aspectos Básicos de Estrategia Empresarial.

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará.<sup>12</sup>

En primera instancia se debe estudiar el medio externo, que se compone de las amenazas y oportunidades de la organización. El análisis externo es el examen de las condiciones externas a la organización que pueden generar situaciones favorables o desfavorables para la misma.

El propósito fundamental de la evaluación externa es elaborar una lista de las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y ante las cuales debe plantear salidas alternativas, puesto que estas afectan y generan cambios en la demanda de bienes y servicios, el tipo de productos, las tendencias de consumo, los gustos, la capacidad de compra y pago de los clientes o ciudadanos, entre otras.

Los factores de tipo económico tienen consecuencias directas tanto en el comportamiento actual de las organizaciones como en la formulación y puesta en marcha de nuevas estrategias. En este nivel habría que distinguir las fuerzas de carácter macroeconómico de las de tipo micro.<sup>13</sup>

Matriz de evaluación del factor interno es una herramienta analítica de formulación de estrategias, que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas de gerencia, mercadeo, finanzas y producción. La matriz está basada en apreciaciones subjetivas y su eficiencia depende del buen juicio del analista que la aplique.

---

<sup>11</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

<sup>12</sup> STEINER, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. 2 ed. México. Hispanoamericana. 1984. P 256.

<sup>13</sup> SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

Su metodología es la siguiente:

Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.<sup>14</sup>

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado.

Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.<sup>15</sup>

Según Terry aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de la organización mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a que se dedican.<sup>16</sup>

## **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**2.3.1 Planeación Estratégica.** Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en qué consiste. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

---

<sup>14</sup> BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P 54

<sup>15</sup> GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

<sup>16</sup> TERRY George, principios de administración 5 ed. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37

La planeación estratégica, es más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, de allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas.

La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. Los estrategas son todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización, tal es el caso de los gerentes de áreas, directores, jefes de departamentos quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de las compañías.

**2.3.2 Matriz DOFA.** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Estrategia FO: Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia DO: Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

Estrategia FA: Utilización de las fortalezas de la empresa para evitar minimizar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Estrategia DA: Derrotar debilidades internas y eludir amenazas ambientales, tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves, hacer una lista de las debilidades internas decisivas, hacer una lista de las oportunidades externas importantes, hacer una lista de amenazas externas claves, comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias, comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias y comparar las debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

**2.3.3 Matriz de evaluación de factor interno.** Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa. Todas las

herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente

**2.3.4 Matriz de evaluación de factor externo.** El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFÉ habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFÉ son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFÉ, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

**2.3.5 Matriz de evaluación de perfil competitivo.** Con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. Una herramienta de "entrada" que resume la información decisiva sobre los competidores es la Matriz de Perfil Competitivo, la cual responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

**2.3.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.** Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensivas o comparativas.

Los ejes de la matriz PEEA son Fortaleza Financiera (FF) Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) de los cuales dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFÉ, como ya hemos visto son numerosas variables o factores que se pueden considerar y solamente como ejemplo a continuación presentamos un cuadro que bien puede servir de parámetro para elaborar la matriz, desde luego divididos en los cuatro cuadrantes que nos ocupan.

**2.3.7 Matriz interna-externa.** La matriz de evaluación interna, es una herramienta de formulación de estrategia, la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al polo interno de la organización, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de prestación del servicio, marketing, financiación y demás aspectos generales de organización.

En la anterior tabla de la evaluación de los factores internos se puede apreciar que la fuerza más importante de la empresa es la calidad del servicio prestado a los clientes, como lo indica la calificación de 4. La mayor debilidad está dada en la organización del comité paritario de salud ocupacional, el total ponderado está dado por un valor de 2.58, el cual es un valor medio.

**2.3.8 Matriz de la gran estrategia.** Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente.

**2.3.9 Matriz competitiva de la planeación estratégica.** Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos. Pasos necesarios para elaborar una MPEC Paso 1: Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Ejemplo de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica Se le considera como la etapa decisoria o etapa de la definición, es la tercera actividad la cual es requerida para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica, indica de forma objetiva, cuales son

las mejores estrategias alternativas. Determina el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles, indica de forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

Las fortalezas y debilidades deben estar focalizadas a factores internos mientras que las oportunidades y amenazas a factores externos.

## **2.4 MARCO CONTEXTUAL**

Río de Oro es uno de los pueblos más acogedores del Cesar, algunas de las características que se encuentran es su único y privilegiado clima, que influenciado por las brisas del Catatumbo hace que sea templado, en gran parte del territorio. Los habitantes de esta población cobran vida, año a año de la historia que fundamenta este Municipio mariano. Aunque no se tiene una fecha exacta de fundación se cree que 5 encomenderos españoles llegaron al que llamaron sitio de Río de Oro en el año 1658 y comenzaron la construcción del pueblo.

El primero de agosto de ese mismo año los agustinos calzados trasladaron la virgen del Rosario desde Brotaré (hoy corregimiento de Otaré) hasta Río de Oro, razón por la cual se tomó ese día como la fecha oficial de la fundación del Municipio, en donde se resalta además el amor por la patrona: la virgen del Rosario. La historia de Río de Oro comenzó su construcción y sostenimiento de costumbres, para lograr el reconocimiento que hoy se tiene desde cualquier esfera colombiana. Se destaca su trabajo artesanal a nivel de región para dibujar en cada cuadro las casas de bahareque y paja resaltando la laboriosidad de sus habitantes. En cada piedra esculpida, la representación de calles y jardines interiores; En Carrosas y disfraces, la felicidad de un pueblo alegre y tropical que tiene raíces costeras, celebrando fiestas tradicionales como:

- El Retorno
- 6 de enero y/o matanza del tigre
- Los Carnavales
- Semana santa en donde se manifiesta la religiosidad por la belleza sacra
- Y las fiestas Nuestra Señora del Rosario

En la belleza de sus mujeres, la elegancia y honor de los reinados de belleza.

En su arquitectura colonial, se conservan ciertas casas de tapia pisada y pisos de barro cocido que marcan el antepasado prodigioso.<sup>17</sup>

No podemos dejar atrás los sitios que han engalanado a Río de Oro como un lugar religioso.

- Iglesia nuestra señora del Rosario
- Cerro de la virgen
- La Cruz

---

<sup>17</sup> MUNICIPIO DE RIO DE ORO, CESAR. Presentación del Municipio. [En línea] (Octubre 1 de 2012), disponible en <<http://www.riodeoro-cesar.gov.co/presentacion.shtml>>

- El Parque Francisco de Paula Santander, es un bello lugar que con sus árboles abraza a propios y visitantes que llegan y se aman.

Durante la administración de Manuel Rodolfo Márquez Páez, Río de Oro en sus 15 corregimientos ha manejado una estructura administrativa tan importante que le permite llevarse el honor de ser uno de los Municipios del país con menor índice de analfabetismo.

Los abuelos han recibido atención

La cobertura del régimen subsidiado es universal

Y las obras se conciben como una inversión productiva para todos.

### **Identificación del municipio:**

**Nombre del municipio:** Río de Oro

**NIT:** 892300123

**Código Dane:** 20614

**Gentilicio:** Riodorenses

Mapa de Río de Oro, Cesar



## **2.5 MARCO LEGAL**

Este proyecto se encuentra enmarcado en las siguientes normas:

**2.5.1 Constitución Política de Colombia.** Artículo 365: Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de

dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita.<sup>18</sup>

### **2.5.2 Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.**

Artículo 1. Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el artículo 2 del Título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

Artículo 2. Ámbito de aplicación. La Ley Orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Artículo 3. Principios generales. Los principales generales que rigen las actuaciones de las autoridades nacionales, regionales y territoriales, en materia de planeación son:

Autonomía. La Nación y las entidades territoriales ejercerán libremente sus funciones en materia de planificación con estricta sujeción a las atribuciones que a cada una de ellas se les haya específicamente asignado en la Constitución y la ley, así como a las disposiciones y principios contenidos en la presente Ley Orgánica;

Ordenación de competencias. En el contenido de los planes de desarrollo se tendrán en cuenta, para efectos del ejercicio de las respectivas competencias, la observancia de los criterios de concurrencia, complementariedad y subsidiariedad;

Coordinación. Las autoridades de planeación del orden nacional, regional y las entidades territoriales, deberán garantizar que exista la debida armonía y coherencia entre las actividades que realicen a su interior y en relación con los demás instancias territoriales, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus planes de desarrollo;

Consistencia. Modificado por el art 9, ley 1473 de 2011. Con el fin de asegurar la estabilidad macroeconómica y financiera, los planes de gasto derivados de los planes de desarrollo deberán ser consistentes con las proyecciones de ingresos y de financiación , de acuerdo con las restricciones del programa financiero del sector público y de la programación financiera para toda la economía que sea congruente con dicha estabilidad ;  
Prioridad del gasto público social. Para asegurar la consolidación progresiva del bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo de la Nación y de las entidades

---

<sup>18</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010, P. 136.



territoriales se deberá tener como criterio especial en la distribución territorial del gasto público el número de personas con necesidades básicas insatisfechas, la población y la eficiencia fiscal y administrativa, y que el gasto público social tenga prioridad sobre cualquier otra asignación.<sup>19</sup>

Continuidad. Con el fin de asegurar la real ejecución de los planes, programas y proyectos que se incluyan en los planes de desarrollo nacionales y de las entidades territoriales, las respectivas autoridades de planeación propenderán porque aquéllos y tengan cabal culminación;

Participación. Durante el proceso de discusión de los planes de desarrollo, las autoridades de planeación velarán porque se hagan efectivos los procedimientos de participación ciudadana previstos en la presente Ley;

Sustentabilidad Ambiental. Para posibilitar un desarrollo socio-económico en armonía con el medio natural, los planes de desarrollo deberán considerar en sus estrategias, programas y proyectos, criterios que les permitan estimar los costos y beneficios ambientales para definir las acciones que garanticen a las actuales y futuras generaciones una adecuada oferta ambiental;

Desarrollo armónico de las regiones. Los planes de desarrollo propenderán por la distribución equitativa de las oportunidades y beneficios como factores básicos de desarrollo de las regiones;

Proceso de planeación. El plan de desarrollo establecerá los elementos básicos que comprendan la planificación como una actividad continua, teniendo en cuenta la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación;

Eficiencia. Para el desarrollo de los lineamientos del plan y en cumplimiento de los planes de acción se deberá optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios, teniendo en cuenta que la relación entre los beneficios y costos que genere sea positiva;

Viabilidad. Las estrategias programas y proyectos del plan de desarrollo deben ser factibles de realizar, según, las metas propuestas y el tiempo disponible para alcanzarlas, teniendo en cuenta la capacidad de administración, ejecución y los recursos financieros a los que es posible acceder;

Coherencia. Los programas y proyectos del plan de desarrollo deben tener una relación efectiva con las estrategias y objetivos establecidos en éste;<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Editorial Norma. 2000. P 13

<sup>20</sup> *Ibíd.* p 14

Conformación de los planes de desarrollo. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 339 de la Constitución Nacional, los planes de desarrollo de los niveles nacional y territorial estarán conformado por una parte general de carácter estratégico y por un plan de inversiones de carácter operativo. Para efectos de la elaboración de los planes de inversión y con el propósito de garantizar coherencia y complementariedad en su colaboración, la Nación y las entidades territoriales deberán en mantener actualizados bancos de programas y de proyectos.

**2.5.3 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio.** Artículo 10. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 11. Las personas que ejecuten ocasionalmente operaciones mercantiles no se considerarán comerciantes, pero estarán sujetas a las normas comerciales en cuanto a dichas operaciones.

Artículo 12. Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales.

Los menores adultos pueden, con autorización de sus representantes legales, ocuparse en actividades mercantiles en nombre o por cuenta de otras personas y bajo la dirección y responsabilidad de éstas.<sup>21</sup>

Artículo 13. Para todos los efectos legales, se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1. Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;
2. Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y
3. Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

Artículo 14. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

1. Derogado. L. 222/95.
2. Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y
3. Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil

---

<sup>21</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de comercio. Editorial Litto Imperio, 1971. p 23

del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquier persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Artículo 15. El comerciante que tome posesión de un cargo que inhabilite para el ejercicio del comercio, lo comunicará a la respectiva cámara, mediante copia de acta o diligencia de posesión, o certificado del funcionario ante quien se cumplió la diligencia, dentro de los diez días siguientes a la fecha de la misma.

El posesionado acreditará el cumplimiento de esta obligación, dentro de los veinte días siguientes a la posesión, ante el funcionario que le hizo el nombramiento, mediante certificado de la cámara de comercio, so pena de perder el cargo o empleo respectivo.

Artículo 19. Es obligación de todo comerciante:

1. Matricularse en el registro mercantil;
2. Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad;
3. Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
4. Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;
5. Derogado. L. 222/95.
6. Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

Artículo 26. El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exigiere esa formalidad.

El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.<sup>22</sup>

Artículo 27. El registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la institución.

Artículo 28. Deberán inscribirse en el registro mercantil:

1. Las personas que ejerzan profesionalmente el comercio y sus auxiliares, tales como los comisionistas, corredores, agentes, representantes de firmas nacionales o extranjeras, quienes lo harán dentro del mes siguiente a la fecha en que inicien actividades.
2. Las capitulaciones matrimoniales y las liquidaciones de sociedades conyugales, cuando el marido y la mujer o alguno de ellos sea comerciante.

---

<sup>22</sup> *Ibíd.* p 24

3. La interdicción judicial pronunciada contra comerciantes; las providencias en que se imponga a éstos la prohibición de ejercer el comercio; \*(los concordatos preventivos y los celebrados dentro del proceso de quiebra; la declaración de quiebra y el nombramiento de síndico de ésta y su remoción)\*; la posesión de cargos públicos que inhabiliten para el ejercicio del comercio, y en general, las incapacidades o inhabilidades previstas en la ley para ser comerciante.

4. Las autorizaciones que, conforme a la ley, se otorguen a los menores para ejercer el comercio, y la revocación de las mismas.

5. Todo acto en virtud del cual se confiera, modifique o revoque la administración parcial o general de bienes o negocios del comerciante.

6. La apertura de establecimientos de comercio y de sucursales, y los actos que modifiquen o afecten la propiedad de los mismos o su administración.

7. Los libros de contabilidad, los de registro de accionistas, los de actas de asambleas y juntas de socios, así como los de juntas directivas de sociedades mercantiles.

8. Los embargos y demandas civiles relacionados con derechos cuya mutación esté sujeta a registro mercantil.

9. La constitución, adiciones o reformas estatutarias y la liquidación de sociedades comerciales, así como la designación de representantes legales y liquidadores, y su remoción. Las compañías vigiladas por la Superintendencia de Sociedades deberán cumplir, además de la formalidad del registro, los requisitos previstos en las disposiciones legales que regulan dicha vigilancia.

10. Los demás actos y documentos cuyo registro mercantil ordene la ley.

\*NOTA: Los actos correspondientes a procesos concursales que se inscriben en el registro mercantil se encuentran hoy señalados en la Ley 222 de 1995.<sup>23</sup>

Artículo 29. El registro mercantil se llevará con sujeción a las siguientes reglas, sin perjuicio de las especiales que establezcan la ley o decretos reglamentarios:

1. Los actos, contratos y documentos serán inscritos en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar donde fueren celebrados u otorgados; si hubieren de realizarse fuera de dicha jurisdicción, se inscribirán también en la cámara correspondiente al lugar de su ejecución o cumplimiento.

---

<sup>23</sup> Ibíd. p 25

2. La matrícula de los comerciantes y las inscripciones no previstas en el ordinal anterior, se harán en la cámara de comercio con jurisdicción en el domicilio de la persona interesada o afectada con ellos.

3. La inscripción se hará en libros separados, según la materia, en forma de extracto que dé razón de lo sustancial del acto, documento o hecho que se inscriba salvo que la ley o los interesados exijan la inserción del texto completo.

4. La inscripción podrá solicitarse en cualquier tiempo, si la ley no fija un término especial para ello; pero los actos y documentos sujetos a registro no producirán efectos respecto de terceros sino a partir de la fecha de su inscripción.

Artículo 30. Toda inscripción se probará con certificado expedido por la respectiva cámara de comercio o mediante inspección judicial practicada en el registro mercantil.

Artículo 31. La solicitud de matrícula será presentada dentro del mes siguiente a la fecha en que la persona natural empezó a ejercer el comercio o en que la sucursal o el establecimiento de comercio fueron abiertos.

Tratándose de sociedades, la petición de matrícula se formulará por el representante legal dentro del mes siguiente a la fecha de la escritura pública de constitución o a la del permiso de funcionamiento, según el caso, y acompañará tales documentos.

El mismo plazo, señalado en el inciso primero de este artículo se aplicará a las copropiedades o sociedades de hecho o irregulares, debiendo en este caso inscribirse todos los comuneros o socios.

Artículo 32. La petición de matrícula indicará:

1. El nombre del comerciante, documento de identidad, nacionalidad, actividad o negocios a que se dedique, domicilio y dirección, lugar o lugares donde desarrolle sus negocios de manera permanente, su patrimonio líquido, detalles de los bienes raíces que posea, monto de las inversiones en la actividad mercantil, nombre de la persona autorizada para administrar los negocios y sus facultades, entidades de crédito con las cuales hubiere celebrado operaciones y referencias de dos comerciantes inscritos.

2. Tratándose de un establecimiento de comercio, su denominación, dirección y actividad principal a que se dedique; nombre y dirección del propietario y del factor, si lo hubiere, y si el local que ocupa es propio o ajeno. Se presumirá como propietario del establecimiento quien así aparezca en el registro.<sup>24</sup>

Artículo 33. La matrícula se renovará anualmente, dentro de los tres primeros meses de cada año. El inscrito informará a la correspondiente cámara de comercio la pérdida de su

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* P 27

calidad de comerciante, lo mismo que cualquier cambio de domicilio y demás mutaciones referentes a su actividad comercial, a fin de que se tome nota de ello en el registro correspondiente. Lo mismo se hará respecto de sucursales, establecimientos de comercio y demás actos y documentos sujetos a registro.

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

El tipo de investigación que se utilizó en el presente trabajo de grado fue la descriptiva, ya que esta permitió tomar la información en la fuente, es decir de primera mano. De otra parte Méndez, dice que en la administración, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.<sup>25</sup>

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En esta investigación se tuvo en cuenta para aplicar el instrumento de la entrevista, a los 14 funcionarios de la empresa comunitaria de acueducto de Rio de Oro, APC EMCAR ESP, y encuesta a los 370 usuarios de la empresa.

De otra parte teniendo en cuenta que la población objeto de estudio es muy reducida se tomó el total de esta para aplicar los instrumentos diseñados.

#### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

A los funcionarios de la empresa APC EMCAR ESP, se les aplicó una entrevista, la cual es un diálogo de preguntas y respuestas. Las preguntas fueron abiertas y cerradas. Con el fin de poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa. De otra parte a los usuarios se les aplicó una encuesta, la cual se elaboró en forma de cuestionario, con el fin de recolectar información precisa que ayude a determinar la situación real y proponer un plan estratégico que permita determinar estrategias de mejoramiento.

**Técnica de recolección primaria.** Para la recolección de datos se aplicó la entrevista debidamente orientada, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

**Técnica de recolección secundaria.** Hace referencia a las informaciones complementarias, la cual es obtenida a través la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se puede ubicar este trabajo de grado.

#### **3.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

La información recolectada mediante la técnica de la entrevista se presentó de forma cualitativa, utilizando el método de las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no

---

<sup>25</sup> DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. Meyer. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva

cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, etc. y la encuesta se tabuló presentándola de forma cualitativa y cuantitativa por medio de tablas, gráficas y análisis.



## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1 ENTREVISTA REALIZADA A LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA APC EMCAR ESP.**

Según la entrevista realizada a los 14 funcionarios de la empresa, afirma que los recursos con los que trabaja la empresa provienen del recaudo que hace la entidad por el servicio prestado a la comunidad, respecto a la oportunidad laboral que ofrece la empresa a la comunidad la mayoría de los funcionarios se encuentran muy satisfechos ya que han tenido una oportunidad laboral y la empresa se ha convertido en fuente de empleos directo para 14 funcionarios.

Se afirma que en cuanto a la competencia en la población no existe, ya que solo el servicio es prestado por una sola empresa de servicios públicos, de otra parte la calidad del servicio afirman los funcionarios es muy buena, ya que se brinda un servicio vital para la comunidad, aunque muy pocas personas agradecen la labor realizada en la comunidad.

Entre las fortalezas los funcionarios consideran que el servicio tiene calidad, es bueno y se presta a la comunidad con mucha responsabilidad, de otra parte en su mayoría afirman que una de las grandes debilidades que posee es la falta de publicidad, por lo cual la comunidad no conoce los servicios ofrecidos por esta, en cuanto a las oportunidades dicen que para ellos la más importante es que se convirtió en fuente de empleo para la comunidad y por ultimo en cuanto a las amenazas consideran que es necesario mejorar la capacidad del carro, evitar la contaminación de las fuentes hídricas, poseer personal con excelente capacidad e invertir en la reforestación.

Las proyecciones que se tiene a corto plazo es el crecimiento de la empresa, en cuanto a la compra de otro carro para mejorar el servicio en la recolección de basuras, cambio de filtros y equipos para la planta de tratamiento y creación de un laboratorio para el análisis de las aguas.

En cuanto al recurso humano, el que actualmente está contratado es suficiente para cumplir con el servicio brindado a la comunidad, respecto a la rentabilidad los funcionarios no poseen conocimientos al respecto, ya que esto es propio de los directivos, de otra parte el personal de la empresa es capacitado cada cuatro meses, aplicando los principios fundamentales de la empresa que es mejorar el servicio cada día más, como también se tienen en cuenta valores y principios.

Y por último los funcionarios dicen que en la empresa se tiene un excelente clima organizacional ya que se organizan integraciones y celebraciones con el objetivo de estrechar los lazos de amistad, entre los funcionario.

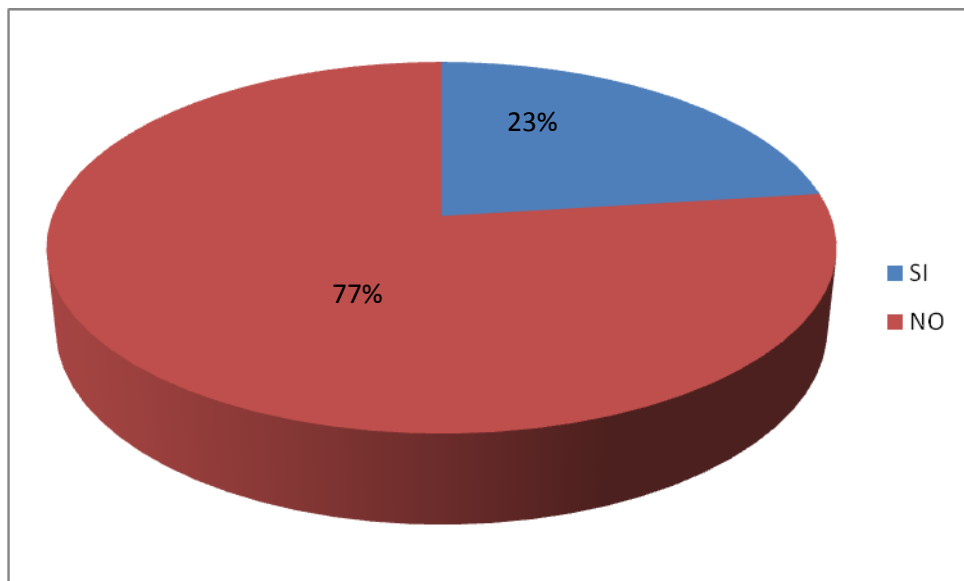
## **4.2 ENCUESTA REALIZADA A LOS USUARIOS DE LA EMPRESA APC EMCAR ESP.**

Cuadro 1. Conformidad con el servicio prestado por la empresa

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	SI	84	23
	NO	286	77
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 1. Conformidad con el servicio prestado por la empresa.



Autoras de la investigación

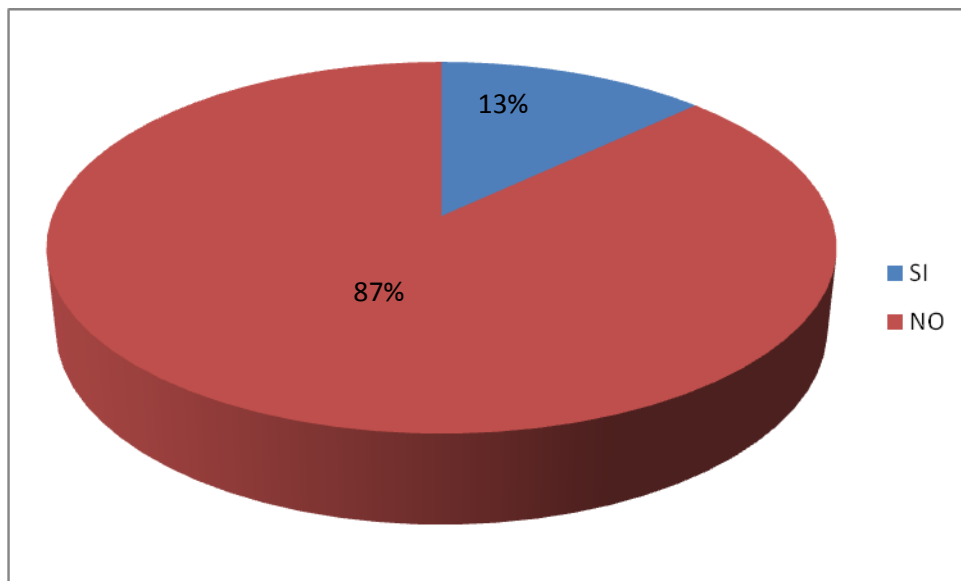
De las 370 personas encuestadas, el 77% respondieron que no se sienten conformes con el servicio prestado por la empresa APC EMCAR ESP, ya que se considera que este, es prestado con muchas falencias, trayendo inconformidad a los habitantes y clientes de la empresa, tan solo el 23% dicen que están conformes con el servicio, dicen no tener queja alguna desde que están adquiriendo el servicio.

Cuadro 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	SI	49	13
	NO	321	87
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa



Autoras de la investigación

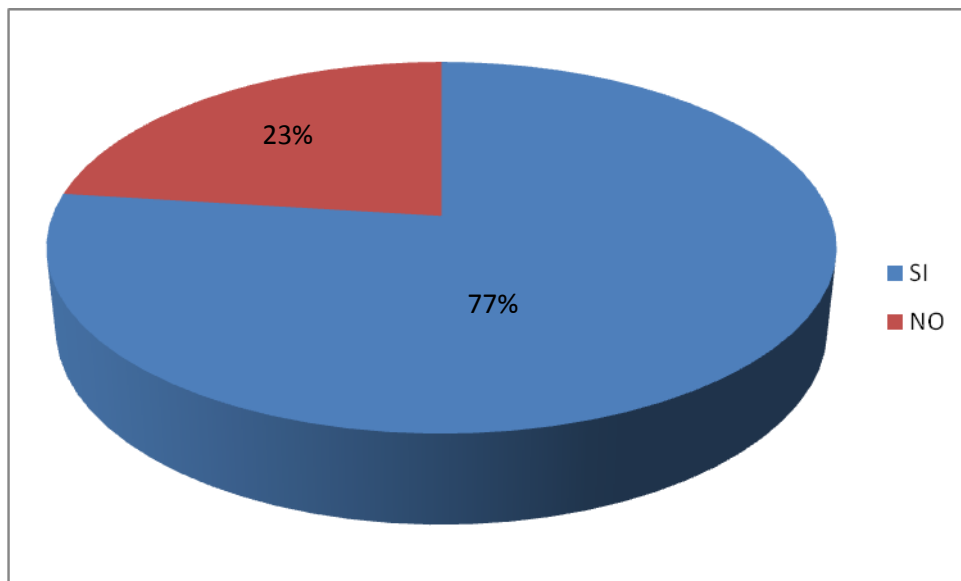
Al igual que la pregunta anterior de las 370 personas encuestadas, 321 manifiestan que no conocen la gama de servicios ofrecidos por la empresa, dicen que esto puede deberse a la falta de publicidad de los mismos, se cree que la empresa solo ofrece el servicio de venta de agua a los diferentes hogares de la población, solo 49 personas dicen conocer la gama, ya que en algún momento los han solicitado.

Cuadro 3. Oportunidades en que se ha interpuesto alguna queja por el servicio ofrecido.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	SI	286	77
	NO	84	23
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 3. Oportunidades en que se ha interpuesto alguna queja por el servicio ofrecido.



Autoras de la investigación

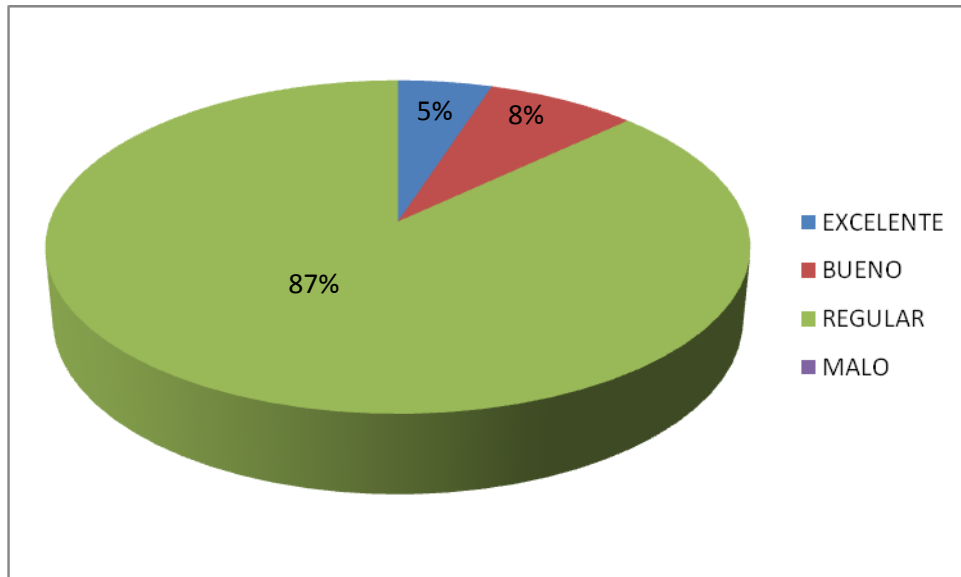
Las personas encuestadas afirman en un 77% que en algún momento han interpuesto quejas por el servicio ofrecido, ya que consideran que este no es bueno y se han visto en la necesidad de quejarse ante los funcionarios de la empresa, aunque no han tenido una respuesta positiva a sus peticiones, debido a todo lo anterior es que radica la inconformidad de la mayoría de los habitantes, tan solo el 23% afirman no haberse quejado sobre el servicio, ya que no tienen otras opciones en otra empresa.

Cuadro 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Excelente	18	5
	Bueno	31	8
	Regular	321	87
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.



Autoras de la investigación

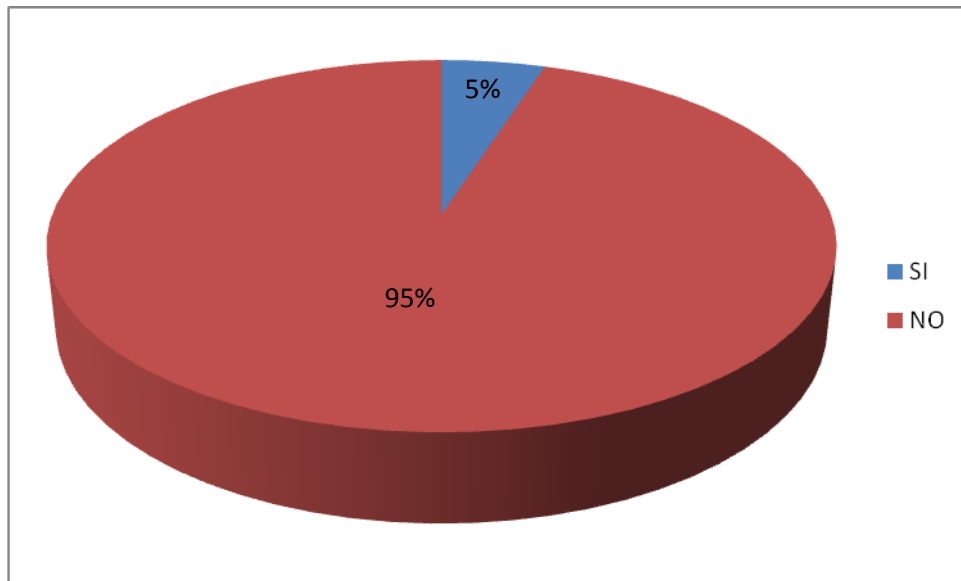
Las personas encuestadas en un 87% dicen que califican el portafolio de servicios como regular, ya que hasta el momento no han escuchado sobre los servicios ofrecidos, esto porque ha faltado por parte de la empresa implementar publicidad agresiva para dar a conocer dicho portafolio, el 5 y 8% lo califican como bueno y excelente, ya que consideran que algunos de los servicios son conocidos por ellos.

Cuadro 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	SI	17	5
	NO	353	95
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.



Autoras de la investigación

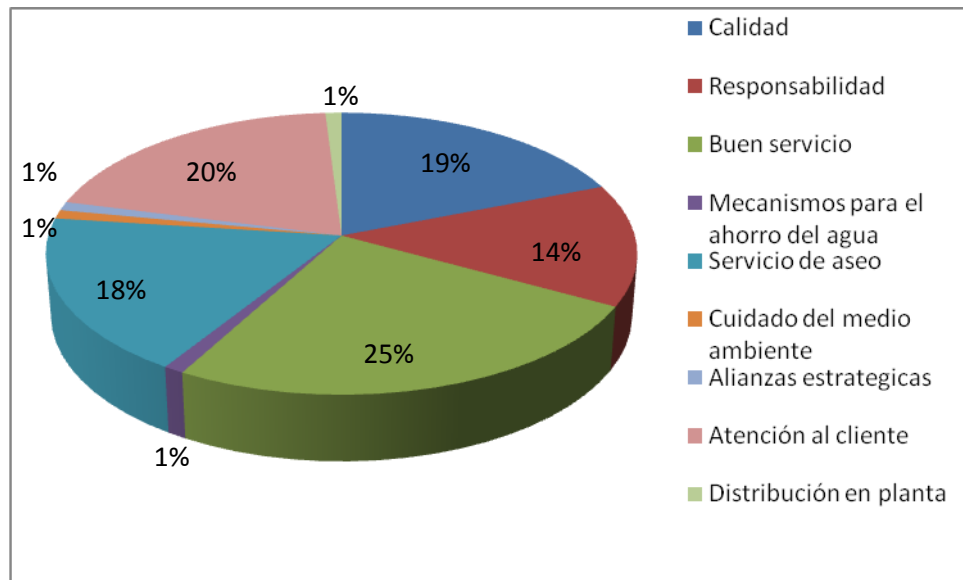
En un 95% las personas encuestadas dicen que no han escuchado publicidad en los medios de comunicación, ya que hasta el momento no se ha implementado, lo cual representa una gran falencia, porque no se pueden dar a conocer los servicios ofrecidos y las diferentes campañas que la empresa realiza, de otra parte el 5% han tenido acceso de los servicio por medio de la publicidad, siendo esta muy escasa para el servicio ofrecido.

Cuadro 6. Fortalezas que debe mantener la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
370	Calidad	71	19
	Responsabilidad	61	14
	Buen servicio	83	25
	Mecanismos para el ahorro del agua	4	1
	Servicio de aseo	66	18
	Cuidado del medio ambiente	5	1
	Alianzas estratégicas	3	1
	Atención al cliente	75	20
	Distribución en planta	2	1
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 6. Fortalezas que debe mantener la empresa



Autoras de la investigación

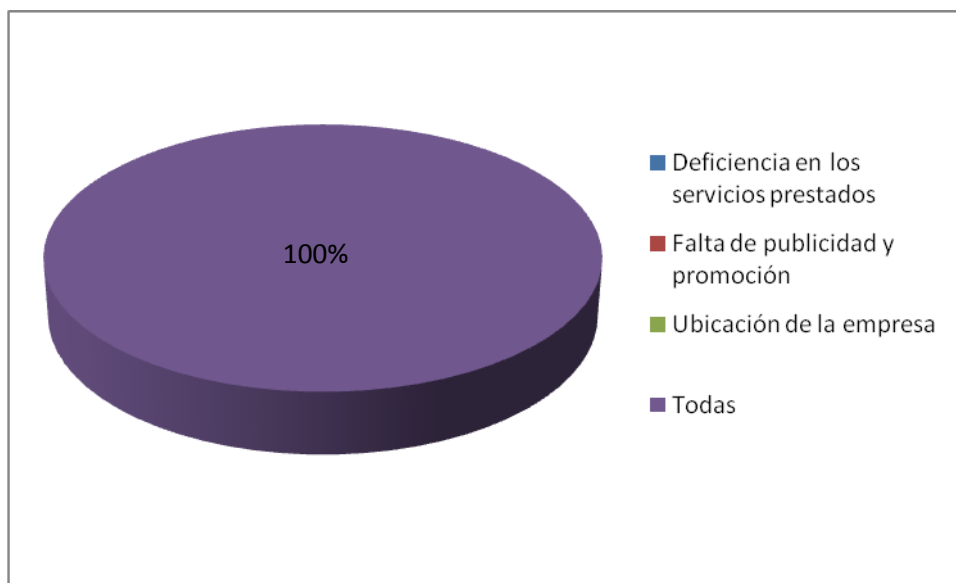
Teniendo en cuenta los porcentajes mas altos que arrojo la investigación la mayoría de los encuestados afirman que el buen servicio, la atención al cliente y la calidad, son factores que se deben considerar como fortalezas, los cuales se deben incrementar teniendo la posibilidad de mejor cada día y así asegurar la permanencia en el mercado. Sin desconocer que la responsabilidad y el servicio de aseo son también representativos para la comunidad de Rio de Oro, Cesar.

Cuadro 7. Debilidades que debe mejorar la empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Deficiencia en los servicios prestados	0	0
	Falta de publicidad y promoción	0	0
	Ubicación de la empresa	0	0
	Todas	370	100
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 7. Debilidades que debe mejorar la empresa.



Autoras de la investigación

En cuanto a las debilidades evidenciadas por los encuestados, el 100% dicen que se deben mejorar todas, es decir la deficiencia en los servicios prestados, falta de publicidad y promoción y ubicación de la empresa, ya que dichos conceptos evitan que la empresa crezca y se proyecte a nivel municipal y nacional.

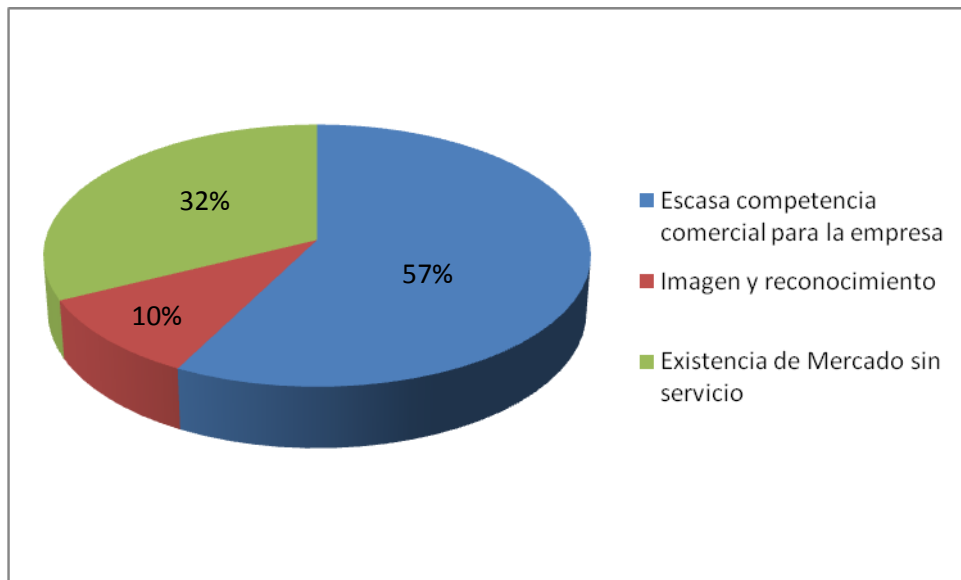


Cuadro 8. Oportunidades de la empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Escasa competencia comercial para la empresa	212	57
	Imagen y reconocimiento	38	10
	Existencia de Mercado sin servicio	120	32
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 8. Oportunidades de la empresa



Autoras de la investigación

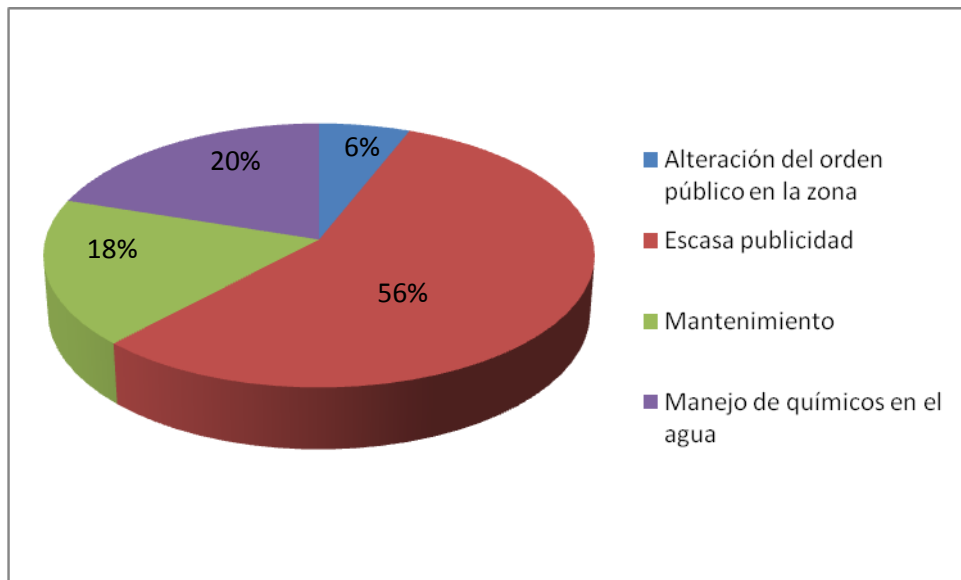
En cuanto a las oportunidades que posee la empresa el 57% reconocen que es escasa la competencia comercial, lo cual se debe aprovechar para ir abarcando los mercados que cada día surgen con la construcción de las nuevas urbanizaciones y barrios, mientras el 32% dice que existe mercado sin servicio y el 10% existe imagen y reconocimiento a la empresa.

Cuadro 9. Amenazas que debe mejorar la empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Alteración del orden público en la zona	21	6
	Escasa publicidad	207	56
	Mantenimiento	66	18
	Manejo de químicos en el agua	76	20
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 9. Amenazas que debe mejorar la empresa.



Autoras de la investigación

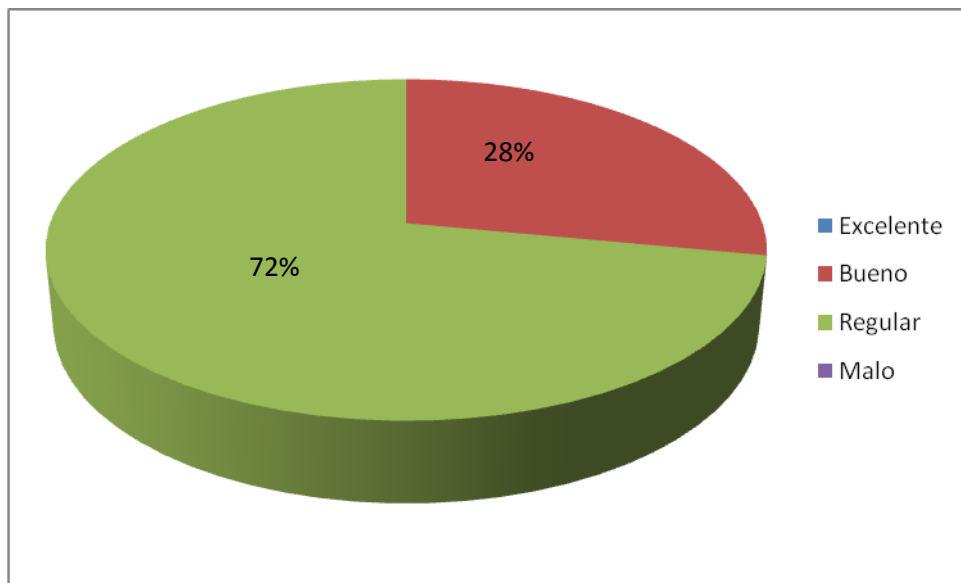
De las amenazas que tiene la empresa la mas relavante es la escasa publicidad esto lo afirma el 56% de los encuestados, para lo cual se recomienda y teniendo en cuenta que es un porcentaje bastante alto, implementar campañas agresivas de públidad para tener la oportunidad de dar a conocer los productos y servicios ofrecidos y asi afiliar mas usuarios, los que representan mayores ingresos economicos para la empresa.

Cuadro 10. Calificación dada por los usuarios a los servicios ofrecidos por la empresa.

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Excelente	0	0
	Bueno	105	28
	Regular	265	72
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 10. Calificación dada por los usuarios a los servicios ofrecidos por la empresa.



Autoras de la investigación

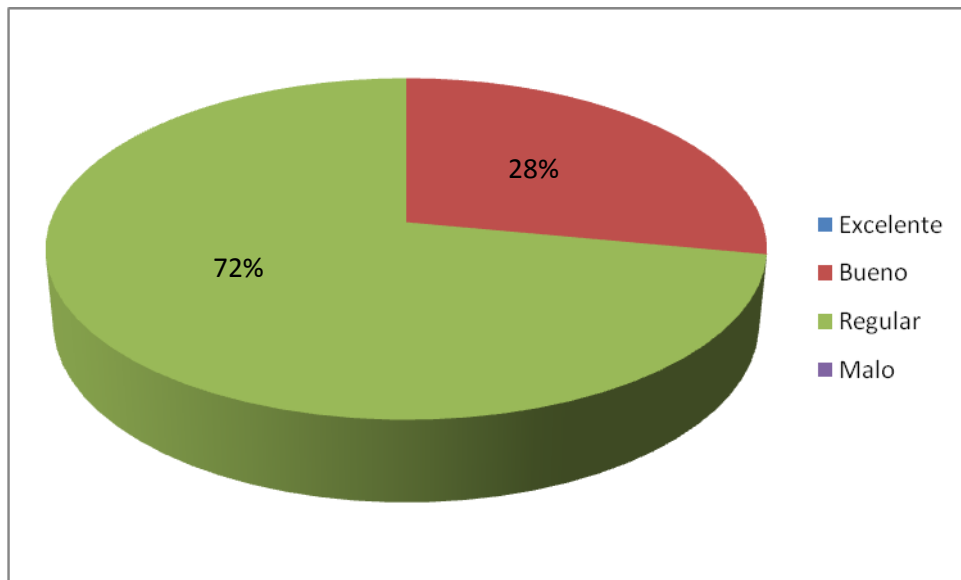
El 72% de los usuarios de la empresa APC EMCAR ESP afirman que el servicio ofrecido por la empresa es muy regular, lo que ha propiciado el inconformismo de los afiliados, por lo que se debe implementar y motivar en los empleados capacitaciones de servicio al cliente, al igual que diseñar planes estratégicos que ayuden a elaborar estrategias para mejorar las actividades realizadas en la empresa y así garantizar la permanencia en el mercado de los servicios públicos.

Cuadro 11. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
370	Excelente	0	0
	Bueno	105	28
	Regular	265	72
	Malo	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100</b>

Autoras de la investigación

Gráfica 11. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa



Autoras de la investigación

En cuanto a la responsabilidad en los servicios el 72% afirman que son regulares, ya que en muchas ocasiones, los han solicitado y no han sido recibidos, lo que trae descontento e inconformidad entre los afiliados, tan solo el 28% dicen que son buenos sin desconocer las falencias antes mencionadas.

#### **4.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE LA EMPRESA APC EMCAR ESP.**

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.<sup>26</sup>

Permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia, ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores y la verificación de los grupos de referencia.

Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una empresa. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas.

Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una empresa, sugieren pautas de acción sobre cómo actuar e interactuar para lograr lo que desean.

Según la investigación realizada en la empresa APC EMCAR ESP, no cuenta con principios corporativos, los cuales son necesarios para direccionar los objetivos y metas propuestas.

**Principios corporativos propuestos.** Los principios corporativos se refieren a las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Se consideran como las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la organización se adscribe. Las creencias se presentan como los postulados que la empresa asume como normas rectoras que orientan nuestras actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> SERGIO, Humberto. Gerencia estratégica. Quinta edición. Bogotá. 2000. P 26

<sup>27</sup> *Ibíd.* P 28

**Matriz axiológica.** Calidad. Actuación oportuna, responsable y eficiente en el cumplimiento de las funciones corporativas, ya que se encuentran muy relacionadas con la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores y los accionistas.

Creatividad. Búsqueda permanente de motivaciones y alternativas que orienten al crecimiento y desarrollo continuo, de todos los factores que intervienen en el cumplimiento de los diferentes factores que intervienen e interactúan con el grupo de referencia.

Trabajo en equipo. Es la unión de esfuerzos y saberes para lograr un propósito común, en la parte de los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Gestión humana. Capacidad permanente de identificar y aprovechar al máximo el potencial del personal en función de su propio crecimiento y de la entidad, basándose en la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Integridad. Actuar con conocimiento, respeto y ética en el cumplimiento de las funciones, teniendo en cuenta la ejecución y la relación que existe con el grupo de referencia.

Confidencialidad. Ser responsable y prudente en el uso de la información, con los clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Compromiso. Estar siempre dispuesto en cualquier eventualidad, para cumplir cualquier orden impartida por su superior, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Transparencia. Actuar con equidad, independencia e imparcialidad, respetando los derechos de los ciudadanos y los demás grupos de interés, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

Austeridad. Dar uso eficiente y eficaz a los recursos asignados, ajustados a las normas de la moral, especialmente con los proveedores.

Respeto. Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás, teniendo en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, permitiendo a la empresa obtener mayor reconocimiento y aceptación en el mercado.

Orientación al cliente. Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa, teniendo en cuenta la sociedad, el estado, la familia y los clientes.

Honestidad y ética: Moderación, decencia, urbanidad, decoro, es importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa,

teniendo en la sociedad, el estado, la familia, los clientes, los proveedores, los colaboradores y accionistas, fortaleciendo en su cultura y clima organización y de esta manera prestar un servicio adecuado a la sociedad.

Desarrollo profesional. Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la paliación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa. Además las nuevas leyes exigen la profesionalización de la labor realizada, en cuenta la sociedad, estado, familia, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

**Misión.** La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.

Lo que pretende hacer.

El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

**Misión actual de la empresa Construproyectos APC EMCAR ESP.** Mejoraremos la calidad de vida de nuestros usuarios, satisfaciendo sus necesidades de agua potable y saneamiento básico, con conciencia ambiental, generando desarrollo para el municipio y valor para nuestros socios, soportados en la efectividad del servicio y el bienestar de nuestra gente.

Como se puede observar la misión actual de la empresa cuenta con las características de la misión empresarial.

**Visión.** En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión tiene gran importancia ya que es fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Cuando se cuenta con una visión en la empresa, se tienen ventajas entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización, Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica

la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo, una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

**Visión actual de la empresa.** Consolidarnos como una empresa comunitaria modelo y líder en la prestación del servicio integral de acueducto y saneamiento básico en el municipio y la provincia, con inspiración para el desarrollo de nuevos negocios complementarios, para el 2015 ser una empresa de ejemplo y altamente sostenible.

Se puede observar que en la visión, se menciona el año 2015, lo cual se debe modificar.

**Valores corporativos.** Los valores de una empresa hacen parte de la matriz axiológica, son los cimientos sobre los cuales se desarrolla la conducta de sus trabajadores. Los valores han formado parte del espíritu de la empresa desde el principio. Unos valores compartidos ayudan a los empleados a ser consistentes en su conducta a pesar de la diversidad de culturas y costumbres de las que se proviene.

**Valores corporativos de la empresa.** La calidad, el respeto, la ética, la sensibilidad social, el liderazgo y el compromiso son pilares de la actitud y desarrollo de las actividades que al interior y así el exterior de la empresa se realizan.

**CALIDAD:** Resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y efectivo de cada acción en la organización.

**RESPECTO:** Capacidad de aceptar los diferentes criterios y actitudes dentro de la filosofía de la organización

**ÉTICA:** Comportamiento individual y colectivo basado en la honestidad, lealtad y transparencia que hacen de EMCAR una organización integral.

**SENSIBILIDAD SOCIAL:** Conciencia de solidaridad y servicio, identificándonos con los problemas sociales y económicos de la comunidad, atendiendo sus necesidades, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida.

**LIDERAZGO:** Capacidad de gestión organizacional para el logro de la excelencia en la prestación del servicio

**COMPROMISO:** Actitud positiva, participativa y responsable para el logro de los objetivos de la organización en el cual cada persona aporta lo mejor de sí misma con gran sentido de pertenencia.

### **4.3 JUEGO MATRICIAL, PARA LA EMPRESA APC EMCAR ESP**

**4.3.1 Etapa entrada de datos.** La matriz debe ser utilizada en una primera etapa para la construcción de un sistema de información. Es necesario que tenga una adecuada consistencia en los datos, aunque esto no es suficiente para lograr una buena calidad, sin embargo la lógica de análisis del sistema de información da por supuesto la presencia del dato sin entrar a analizar las características de pertinencia y de correspondencia.



**Matriz de Factor Interno (EFI).** Permite conocer el grado de eficiencia a nivel interno y para esto se debe tener en cuenta el siguiente orden.

Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. En cuanto a su éxito, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el entendimiento, deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno.

Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (clasificación = 2) una fortaleza menor (clasificación = 3) una fortaleza importante (clasificación = 4).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores para incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.50 el resultado promedio.

Los resultados mayores de 2.50 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.50 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

### **Fortalezas**

Calidad  
Responsabilidad  
Buen servicio  
Mecanismos para el ahorro del agua  
Existe un buen servicio de aseo  
Cuidado del medio ambiente  
Alianzas estratégicas adecuadas  
Existe buena atención al cliente  
Distribución en planta adecuada

### **Debilidades**

Deficiencia en los servicios prestados  
Falta de publicidad y promoción  
Mala ubicación de la empresa

Cuadro 12. Matriz EFI de la empresa APC EMCAR ESP.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad	0.10	4	0,4
Responsabilidad	0.10	4	0,4
Buen servicio	0.10	4	0,4
Mecanismos para el ahorro del agua	0.05	3	0,15
Servicio de aseo	0.06	3	0,18
Cuidado del medio ambiente	0.10	4	0,4
Alianzas estratégicas	0.02	4	0,08
Atención al cliente	0.10	4	0,4
Distribución en planta	0.07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiencia en los servicios prestados	0.10	1	0,1
Falta de publicidad y promoción	0.10	1	0,1
Ubicación de la empresa	0.10	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3,02</b>

Fuente: Autoras de la investigación

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la calidad, responsabilidad y servicio al cliente, siendo estos factores importantes para el buen desempeño de la labor realizada en las empresa de servicios públicos.

El puntaje ponderado de 3,02 indica que la empresa tiene una solida situación interna, la cual es la base para las metas de fortalecimiento y mejoramiento del servicio prestado a la comunidad.

**Matriz de Evaluación de Factor Externo (EFE).** La importancia de esta matriz esta la posibilidad de conocer el impacto de las oportunidades y amenazas que posee la empresa APC EMCAR ESP, determinando un resultado global que indica eficiencia o deficiencia en el desempeño externo de la institución; para su elaboración se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

Escribir una lista de amenazas y oportunidades.

Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria de todas las ponderaciones debe ser 1.0

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

### **Oportunidades**

Escasa competencia comercial para la empresa  
 Imagen y reconocimiento  
 Existencia de Mercado sin servicio

### **Amenazas**

Alteración del orden público en la zona  
 Escasa publicidad  
 Mantenimiento  
 Manejo de químicos en el agua

Cuadro 13. Matriz EFE de la empresa APC EMCAR ESP.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO PONDERADO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Escasa competencia comercial para la empresa	0.30	4	1.2
Imagen y reconocimiento	0.07	3	0.21
Existencia de Mercado sin servicio	0.17	4	0.68
<b>AMENAZAS</b>			
Alteración del orden público en la zona	0.05	2	0.1
Escasa publicidad	0.21	1	0.21
Mantenimiento	0.10	2	0.2
Manejo de químicos en el agua	0.10	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.7</b>

Fuente: Autoras de la investigación

La matriz (EFE), en el medio externo de la empresa APC EMCAR ESP, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es el mercado que aun no cuenta con el servicio, como también la imagen y reconocimiento que puede llegar a tener, si se hace campañas y publicidad agresivas.

El resultado arrojado de 2.7, lo indica que no hay solidez en la parte externa de la empresa.

**Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.** Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la empresa APC EMCAR ESP, determinando aquellos factores que inciden en la prestación del servicio, mostrando un paralelo de gestión empresarial, en cuyo resultado se van a indicar las entidad con mayor o menor perfil de posicionamiento o competitividad a nivel local.

La información se obtuvo a través de la observación directa, determinando que los principales competidores son: la empresa ACOSMI y la ADAMIUAIN, las cuales se han venido posicionando por su labor en la comunidad de Rio de Oro y la zona norte de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

La metodología para construir esta matriz es:

Identificar factores decisivos de éxito.

Asignar ponderaciones apropiadas a cada factor determinante de éxito con el objeto de identificar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la entidad.

Se puede determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación. Esta varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores, la columna de ponderaciones deben sumar 1.0.

Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.

La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo de la empresa APC EMCAR ESP.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	APC EMCAR ESP		ACOSMI		ADAMIUAIN	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Calidad	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Responsabilidad	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Buen servicio	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Cuidado del medio ambiente	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Alianzas estratégicas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Atención al cliente	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Deficiencia en los servicios prestados	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21
Falta de publicidad y promoción	0.10	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Escasa competencia comercial para la empresa	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Existencia de Mercado sin servicio	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Manejo de químicos en el agua	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.82</b>		<b>2.74</b>		<b>3.14</b>

Fuente: Autoras de la investigación

La matriz del perfil competitivo de la empresa APC EMCAR ESP, se comparo con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: ACOSMI y ADAMIUAIN, como se puede observar la empresa Adamiuain, tiene una ponderación de 3.14, le sigue y siendo la competencia más fuerte APC EMCAR ESP con 2,82 y por debajo de estas dos se encuentra Acosmi con 2.74, de acuerdo a lo anterior se puede decir que en cuanto a los factores de éxito, esto puede ser por el buen servicio y atención al cliente, factores que se tienen muy encuentra a la hora de brindar el servicio a la comunidad.

Según los datos antes mencionados, se puede constatar que la empresa debe mejorar en muchos aspectos para estar a la par con las empresas comparadas y superarlas,

**4.3.2 Etapa competitiva. Matriz DOFA.** Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la institución en su entorno. Es importante desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que sean los más cercanos a la realidad de la entidad. Ayuda a determinar que tan capacitada esta organización para desempeñarse en el medio, esta matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

**Estrategia FO.** Corresponde al uso de fortalezas internas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias DO.** Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA.** Utiliza las fortalezas de la empresa para minimizar o evitar el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA.** Derrotar debilidades internas y eludir amenazas tomando estrategias defensivas.

Los pasos para construir una matriz DOFA son:

Hacer una lista de fortalezas internas claves.

Hacer una lista de debilidades internas decisivas.

Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.

Hacer una lista de amenazas externas claves.

Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Cruzar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias.

Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

Comparar debilidades internas con las amenazas externas y registrar estrategias.

## **FORTALEZAS**

Calidad

Responsabilidad

Buen servicio

Mecanismos para el ahorro del agua

Existe un buen servicio de aseo

Cuidado del medio ambiente

Alianzas estratégicas adecuadas

Buena atención al cliente

Distribución en planta adecuada

## **DEBILIDADES**

Deficiencia en los servicios prestados

Falta de publicidad y promoción

Mala ubicación de la empresa

## **OPORTUNIDADES**

Escasa competencia comercial para la empresa

Imagen y reconocimiento

Existencia de Mercado sin servicio

## AMENAZAS

Alteración del orden público en la zona  
 Escasa publicidad  
 Mantenimiento  
 Manejo de químicos en el agua

Cuadro 15. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Calidad 2. Responsabilidad 3. Buen servicio 4. Mecanismos para el ahorro del agua 5. Servicio de aseo 6. Cuidado del medio ambiente 7. Alianzas estratégicas 8. Atención al cliente 9. Distribución en planta	1. Deficiencia en los servicios prestados 2. Falta de publicidad y promoción 3. Ubicación de la empresa
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Escasa competencia comercial para la empresa 2. Imagen y reconocimiento 3. Existencia de mercado sin servicio	<p>La calidad del servicio y la responsabilidad, permite a la empresa adquirir imagen y reconocimiento.            F1+F2+O2</p> <p>La empresa cuenta con la prestación de un servicio básico, lo cual le permite penetrar en mercados que aun no cuentan con dicho servicio.            F4+O3</p>	<p>La falta de publicidad y promoción, perjudica la imagen y reconocimiento de la empresa.            D2+O2</p> <p>La ubicación de la empresa, ya que no existe mucha competencia comercial.            D3+O1</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Alteración del orden público en la zona 2. Escasa publicidad 3. Mantenimiento 4. Manejo de químicos en el agua	<p>El cuidado del medio ambiente, y la buena atención al cliente, se debe aprovechar para implementar publicidad y mantener el buen nombre de la empresa.            F6+F8+A2</p> <p>La prestación de buenos servicios y el servicio de aseo, se puede utilizar para promocionar la empresa.            F3+F5+A2</p>	<p>La falta de publicidad, perjudica el conocimiento del portafolio de servicio, por lo tanto se debe implementar programas de capacitaciones para dar a conocer el buen manejo del agua y el servicio ofrecido a los usuarios.            D2+A4</p>

Fuente: Autoras de la investigación

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FA, ya que por ser una empresa de servicios públicos se debe prestar especial atención al servicio al cliente ofrecido, esto debido a que se trabaja con un recurso natural y humano, de la misma forma es fundamental la calidad del servicio ofrecido por los funcionarios de la entidad, logrando con esto permanecer en el tiempo y mercado local.

**Matriz Interna-Externa (IE)**, de la empresa APC EMCAR ESP, permite reconocer la situación general de la institución, a través de la comparación de las matrices EFI y EFE teniendo como punto de partida el impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFI se relacionan con el eje X y los de la matriz EFE con el eje Y.

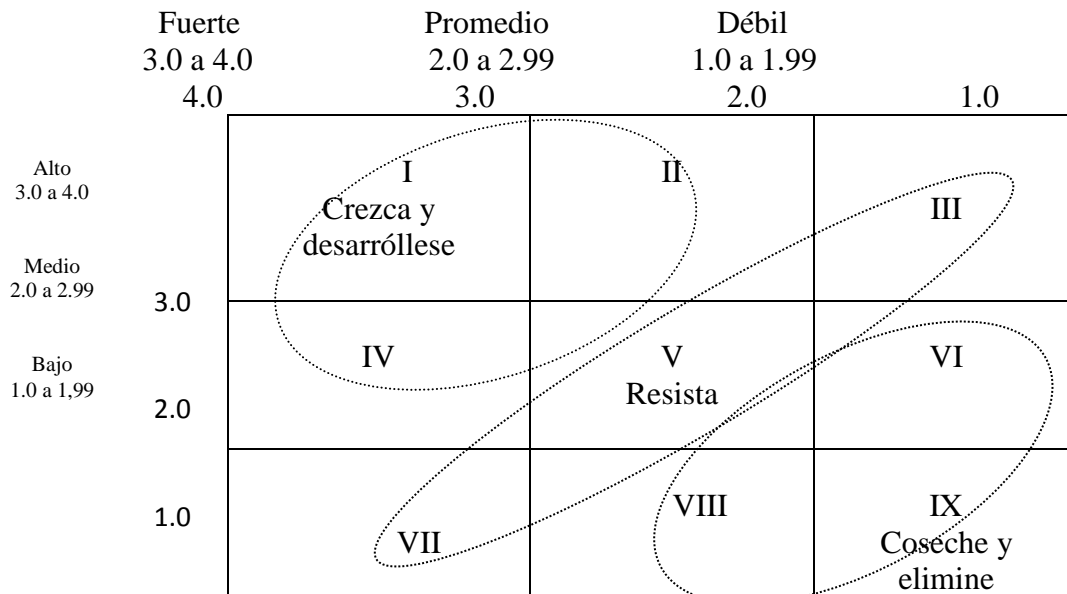
Los pasos para elaborarla son:

Se basa esta matriz en dos dimensiones claves como son los resultados totales ponderados del factor interno (EFI) ubicando en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo (EFE), ubicados en el eje Y.

Sobre el eje X de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar con el eje Y.

Parámetros estratégicos de las regiones de la matriz (IE):

Figura 1. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.



Fuente: Autoras de la investigación



Figura 2. Aplicación de la matriz IE a la empresa.

	4.0	3.0	2.7	2.0	1.0
3.02	I	II		III	
3.0	IV	V		VI	
2.0					
1.0	VII	VIII		IX	

Fuente: Autoras de la investigación.

EFI = 3.02

EFE = 2.7

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, II, en el área de puesta en marcha de estrategias “Crezca y desarróllese” dentro de los cuales se pueden determinar la necesidad de crecimiento como empresa mejorando las campañas publicitarias para dar a conocer los servicios ofrecidos, abriendo mercados con nuevos servicios, continuar en una mejora constante de la calidad del servicio, mantener y mejorar la atención al cliente, lo cual trae reconocimiento y buena imagen.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A).** Su mitología es la siguiente:

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (F.I) asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Marcar los resultados promedio por FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X.

Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir:

Cuando se localiza el vector en el cuadrante agresivo significa que la organización está en excelente posición para utilizar sus fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Cuando el vector apunta hacia el cuadrante conservador, implica permanecer dentro de las habilidades de la firma sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de servicios y diversificación concéntrica.

Cuando el vector direccional está situado en el cuadrante inferior izquierdo, sugiere que se utilicen estrategias defensivas. Las estrategias defensivas incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Cuando el vector está situado en el cuadrante inferior derecho, indica estrategias de tipo competitivo que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, asociación, desarrollo del mercado y desarrollo del servicio.

Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>	<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b> Responsabilidad en el servicio +6 Alianzas estratégicas +5 Atención al cliente +4 Distribución en planta +1 $16/4 = 4$	<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b> Mecanismos para el ahorro de agua -1 Cuidado al medio ambiente -1 Servicios ofrecidos -1 $-3/3 = -1$
<b>VENTAJA COMPETITIVA (V.C)</b> Calidad del servicio -1 Servicio al cliente -2 Proyección de crecimiento -3 $-6/3 = -2$	<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I)</b> Gestión para la consecución de un laboratorio +6 Mejorar las capacitaciones +6 $12/2 = 6$

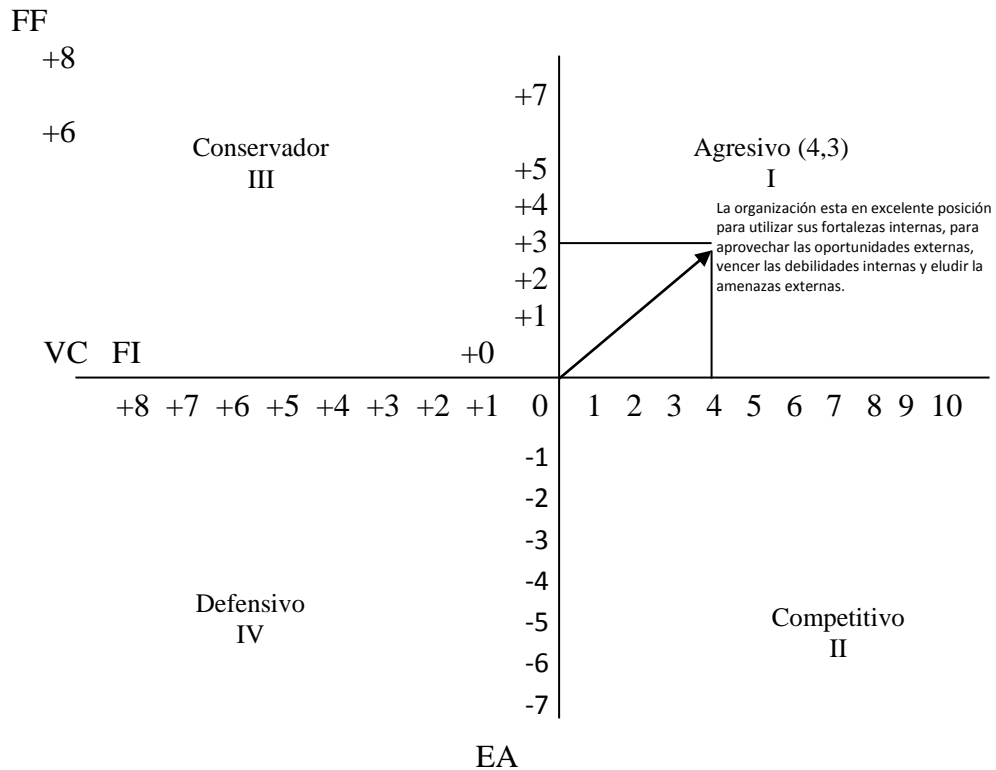
Fuente: Autoras de la investigación

Eje horizontal (X) = VC + FI = (-2)+ 6 = 4

Eje vertical (Y) = FF + EA = 4 +(-1) = 3

Coordenadas del vector direccional (4, 3)

Figura 3. Representación de la matriz PEEA de la empresa.



Fuente: Autoras de la investigación

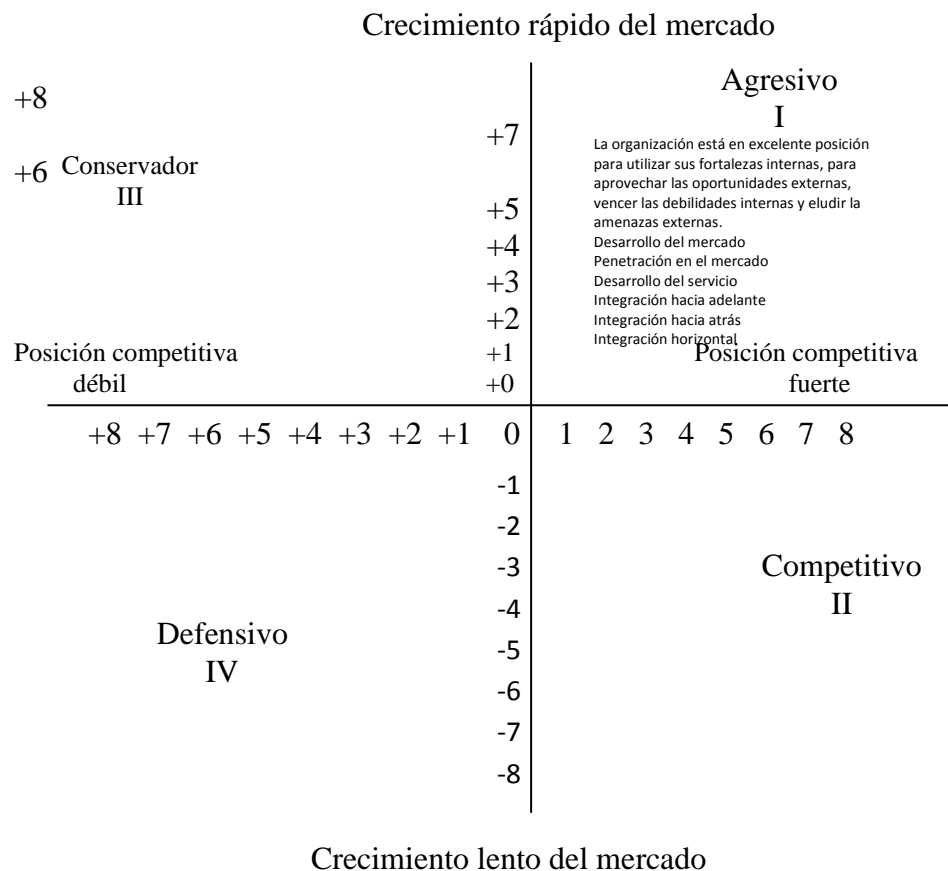
De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empresa APC EMCAR ESP, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas en cuanto a mercados a donde no ha llegado el servicio, realizar capacitaciones permanentes a los funcionarios con el fin de continuar prestando servicios de calidad y con responsabilidad, al igual que es necesario implementar campañas agresivas de publicidad con el objetivo de dar a conocer los servicios ofrecidos y ampliar los mismos.

**Matriz de la Gran Estrategia de la Empresa APC EMCAR ESP.** Permite formular estrategias acorde con la condición particular de la empresa, la metodología para elaborarla

es la siguiente: En el eje X. El eje de posición competitiva de la matriz de la gran estrategia es similar al eje de Ventaja Competitiva (VC) de la matriz PEEA. La escala de 0 a 6 de VC, anteriormente descrita para la matriz PEEA, se podría usar con la matriz PEEA, se podría usar con la matriz de gran estrategia. Recuerde que 0 = Posición numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio en la matriz de gran estrategia, así como lo represento en la matriz PEEA. El punto de intersección sobre el eje X en la matriz de gran estrategia podría ser por lo menos -3.

El eje Y. El eje de crecimiento de mercado de la matriz de gran estrategia es análogo al eje de “crecimiento de ventas de la industria”, en la matriz de portafolio de negocios G.C.B. Recuerde que +20% es igual a rápido crecimiento de mercado; -20% indica disminución rápida del mercado; el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Un valor numérico de 0 podría por lo tanto representar el punto de intersección del eje y en la matriz de la gran estrategia.

Figura 4. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.



Fuente: Autoras de la investigación

A la empresa APC EMCAR ESP se le recomienda estrategias de competencia en el mercado, como son campañas publicitarias agresivas para dar a conocer a la comunidad los servicios y portafolio y continuar capacitando para ofrecer los servicios con calidad, como también se debe tratar de extender a mercados que aun no cuentan con el servicio.

**4.3.3 Etapa toma de decisiones. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.** La elaboración de esta matriz conlleva las siguientes fases.

Hacer un análisis de debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades, colocándolas en la columna izquierda de la matriz (mínimo cinco factores internos y cinco externos).

Asignar clasificación a cada factor interno y externo (igual a las matrices de evaluación del factor interno y externo).

Analizar las matrices de la fase de comparación e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo (se registran en la fila superior de la matriz).

Determinar los puntajes de atracción. Se les define como valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Este puntaje se fija mediante el análisis de cada factor interno o externo respondiendo a la pregunta:

¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de la estrategia que se evalúa?

Calcular la suma total de puntaje de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción, en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Cuadro 17. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Implementación de campañas publicitarias		Capacitación continua a los funcionarios		Penetración a nuevos mercados		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	P	TP	
<b>Variables internas</b>								
1. Atención al cliente	4	4	16	4	16	4	16	La atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento.
2. Servicio ofrecido con calidad	4	3	12	3	12	3	12	El cuidar la calidad del servicio ayuda a mantener y adquirir nuevos clientes.
3. Alianzas estratégicas	2	4	8	4	8	4	8	Las alianzas estratégicas son fundamentales para crecer económicamente.
4. Prestación de servicios básicos	3	4	12	3	12	4	12	Se debe continuar prestando servicio que satisfagan las necesidades de los clientes.
5. Cuidado del medio ambiente	4	4	16	4	16	4	16	Conociendo la actividad de la empresa es necesario continuar con el cuidado al medio

Continuación (Cuadro 17)

								ambiente.
<b>Variables externas</b>								
1. Escasa competencia	4	2	8	2	8	3	12	Se debe aprovechar la escasa competencia con el fin de penetrar en el mercado.
2. Mercados que aun no poseen el servicio	4	4	16	3	12	1	4	Se debe preparar a los empleados, para cubrir los mercados que aun no gozan del servicio ofrecido por la empresa.
3. Alteración del orden público	1	1	1	1	1	4	16	El orden público es un factor externo para el cual se debe contar con un plan de contingencia.
4. Poco conocimiento de los servicios	1	3	3	3	3	3	3	Se debe dar a conocer los servicios ofrecidos por medio de campañas publicitarias.
5. Manejo de químicos en el agua	4	4	16	4	16	4	16	Es necesario adquirir capacitación adecuada para el manejo de los químicos que se utilizan en el agua.
<b>Total atracción</b>			<b>108</b>		<b>104</b>		<b>115</b>	

Fuente. Autoras de la investigación

**Puntajes de atracción:**

0	=	No tiene efecto.
1	=	No es aceptable
2	=	Es posiblemente aceptable
3	=	Es posiblemente aceptable

**Interpretación de resultados.** Esta técnica de evaluación plantea el estudio de las diferentes estrategias surgidas de matrices anteriores para la empresa, siendo prioritaria la penetración en nuevos mercados con el fin de lograr un mayor crecimiento de la empresa y mayor cobertura del servicio, al igual que realizar campañas publicitarias agresivas para dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.

#### **4.4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO OFRECIDO POR LA EMPRESA APC EMCAR ESP.**

La definición de una estrategia empresarial para una empresa ya sea grande o pequeña es de gran importancia ya que, es la que define las diferentes líneas de acción que debe asumir cada uno de los individuos que desempeñan las funciones dentro de la misma.

La estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades.

La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación.

Para la elaboración de una estrategia se debe definir la situación actual a la que se enfrenta la empresa en relación a su competencia en el mercado.

Es importante también que establezca los objetivos a corto y largo plazo, para delimitar los tiempos y recursos que debe emplear para alcanzarlos.

La estrategia debe ser aplicada a beneficio de la empresa, tomando en cuenta que el ámbito externo es cambiante, y la organización debe estar en constante capacitación y adecuación de la tecnología, es por este motivo que a continuación se detallan algunas líneas de acción para lograrlo:

Determinar el capital humano que se requiere en todo el proceso, dándole la mayor capacitación y motivación, con el único objetivo de lograr la maximización del trabajo.

Es importante también definir los costos, gastos y tiempos que se requieren para lograr superar a la competencia obteniendo mayor utilidad a menor inversión.



De acuerdo a la jerarquía dentro la organización es importante la delegación de funciones, para medir las responsabilidades en la toma de decisiones y en la implementación de cada proceso.

Realizar periódicamente evaluaciones sobre el desempeño del personal y los resultados obtenidos, al igual que realizar la retroalimentación que permitirá corregir o cambiar falencias dentro la empresa.

Las empresas para generar utilidades debe tener un crecimiento, logrando la mayor participación en el mercado, tener definido su direccionamiento estratégico, el cual lo componen valores, misión, visión, principios corporativos, objetivos, metas y políticas de la empresa, este conjunto de valores, ciencias y normas regulan la vida diaria de un ente económico.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

Realizar encuestas y entrevistas dirigidas a la comunidad en general para conocer su opinión sobre la calidad de los servicios.

Hacer observaciones de los servicios, detectando las fortalezas y así contrarrestar debilidades que existan en la entidad.

Medir periódicamente el grado de aceptación y satisfacción de los servicios aplicando técnicas de recolección entre los usuarios.

Llevar un registro de estos datos para realizar las respectivas comparaciones de un período a otro.

De acuerdo a la información recolectada realizar correctivos para mejorar el servicio.

Continuar las capacitaciones logrando la mayor perfección en el servicio, necesarios para la eficacia y eficiencia en la labor.

Realizar continuamente estrategias para mejorar los márgenes operacionales y niveles de calidad.

Lograr la continuidad en la motivación de los funcionarios, con el fin de obtener un clima organizacional adecuado.

Mantener la hermandad entre los funcionarios, logrado lazos sólidos de fraternidad.

Mejorar los procesos administrativos, contables y operativos, con el fin de optimizar la labor.

Realizar capacitaciones continuas ya que estas nos permiten estar a la vanguardia en la información.

Motivar al personal para el trabajo en equipo y lograr un ambiente laborar agradable para la labor realizada a diario.

Mantener un nivel elevado en cuanto a la motivación de los funcionarios de la entidad.

Mejorar cada día en los procesos con el fin de lograr los objetivos.

## **5. CONCLUSIONES**

La empresa APC EMCAR ESP, aun no cuenta con principios corporativos bien definidos, lo cual ha provocado que se presenten dificultades en la toma de decisiones, de otra parte en la actualidad se cuenta con la matriz axiológica, como es la misión, visión y valores, los cuales se encuentran en un lugar visible de la empresa, dichas herramientas administrativas permite al gerente direccionar sus acciones y tener un horizonte claro, el cual es necesario seguir para alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

Hay que mencionar que de acuerdo al juego matricial la entidad, en la población de Rio de Oro, Cesar, está bien posicionada, aunque debe implementar campañas agresivas de publicidad con el objetivo de dar a conocer el portafolio de servicio a la comunidad, al igual que realizar capacitaciones continuas a los empleados con el fin de mejorar la realización de actividades propias de la empresa.

Las estrategias en la empresa son elemento fundamental de la planeación, estas contribuyen a mejorar los procesos llevados a cabo en el ente económico y de acuerdo a su desarrollo alcanzar las metas propuestas por los directivos.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa APC EMCAR ESP, estar constantemente actualizando las herramientas administrativas, las cuales son parte activa de la buena dirección y organización y logrando direccionar los objetivos de la misma.

Utilizar las estrategias propuestas en la Matriz DOFA y demás matrices, con el fin de dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, por medio de campañas publicitarias.

Se deben implementar estrategias que mantengan en un constante mejoramiento y avance económico y financiero, como también lograr abarcar otros mercados, y ampliar sus servicios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ARROYO, B. La cultura local como base del desarrollo territorial. En, Seminario, Distritos agroindustriales: la identidad local como base del desarrollo territorial en Chile. ILPES/CEPAL, marzo. Santiago. 2002. P 76

ÁLVAREZ TRILLOS, José Antonio. Plan estratégico de la información financiera. Trabajo de grado. Cúcuta, Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de ciencias administrativas y económicas, 1999. P. 25

BASTOS SÁNCHEZ María Clemencia, Gerencia estratégica. Bogotá. Edinorte Ltda. 2002. P 54

CERDÁN R., C. L., Distritos industriales: experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. Revista Espacios, Vol 20 (2) 2010. P 63

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5 ed. Bogotá. Pearson educación 1997. P 38.

DEOBOLD B. VAN DALEN Y WILLIAM J. Meyer. Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva

ELIZALDE HEVIA, Antonio. Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local, Editorial Ilpes. 2003. Santiago de Chile. p. 48

GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia estratégica. Editorial Ital. 2001. P 63

CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría de la administración, 5° edición. Bogotá, McGraw Hill 1971. P 49.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 152 de 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Edición Norma. 2000. P 13

REPÚBLICA DE COLOMBIA, Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de comercio. Editorial Litto Imperio, 1971. p 23

SANTANA ROBLES, Ignacio, gerencia estratégica Méjico Trilla SA 2002 P.127.

STEINER, George A. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. 2 ed. México. Hispanoamericana. 1984. P 256.

SERNA GÓMEZ. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 3R Editores.1999. P. 2.

TERRY George, principios de administración 5°. Bogotá. McGraw Hill 1971. P 37

## **REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS**

<http://ecopolis.org.ar/ciudades-latinoamericanas-planes-estrategicos>

<http://www.oxfam.org/es/about/accountability/plan-estrategico>

BARTHELMESS1 , La planeación estratégica en las organizaciones. [En línea]. [Citado el 17 julio de 1999]. Disponible en internet <  
<http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>>

# **ANEXOS**



**Anexo A. Entrevista dirigida a los funcionarios de la empresa APC EMCAR ESP de la población de Rio de Oro con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la misma.**



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Contestar según corresponda

1. ¿Los recursos con los que se trabaja en la empresa de donde provienen?

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo se siente respecto a la oportunidad laboral de la empresa en la población?

Muy satisfecho\_\_\_\_ Satisfecho\_\_\_\_ Poco satisfecho\_\_\_\_ Insatisfecho\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera la competencia en la población?\_\_\_\_\_

---

---

---

---

4. ¿Cómo considera la calidad del servicio ofrecido por la empresa?

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

Por qué\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles considera son las fortalezas de la empresa?

---

---

---

---

---

6. ¿Cuáles considera son las debilidades de la empresa?

Deficiencia en los servicios prestados\_\_\_\_

Falta de publicidad y promoción\_\_\_\_

Deficiente atención al cliente\_\_\_\_

Precios no competitivos\_\_\_\_

Ubicación \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles considera son las oportunidades de la empresa?

---

---

---

---

---

8. ¿Cuáles considera son las amenazas que debe mejorar?

---

---

---

---

---

9. ¿Qué proyecciones económicas y financieras tiene a corto plazo?

---

---

---

---

---

10. ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ POR QUÉ \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

11. ¿Usted considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

12. ¿Cada cuanto se le brinda capacitación a los miembros de su empresa?

---

---

---

---

---

13. ¿Qué principios fundamentales aplica en el trabajo con el fin de mejorar las labores realizadas?

---

---

---

---

14. ¿Qué valores y principios corporativos existen en la empresa?

---

---

---

---

15. ¿Qué actividades realiza con el fin de propender un buen clima organizacional?

---

---

---

---

---

¡Gracias!

**Anexo B. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa APC EMCAR ESP de la población de Rio de Oro con el objetivo de elaborar un plan estratégico para la misma.**



**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1. ¿Usted se siente conforme con el servicio prestado por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Tiene conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿En alguna oportunidad a interpuesto alguna queja por el servicio ofrecido?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo considera el portafolio de servicios ofrecido por esta empresa?

Excelente \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

5. ¿A escuchado publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas que debe mantener la empresa?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

7. ¿Cuáles considera son las debilidades que debe mejorar la empresa?

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cuáles considera son las oportunidades de la empresa?

---

---

---

9. ¿Cuáles considera son las amenazas que debe mejorar la empresa?

---

---

---

10. ¿La calidad de los servicios ofrecidos como los considera?

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

11. ¿Cómo califica la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa?

Excelente\_\_\_\_, Bueno\_\_\_\_, Regular\_\_\_\_, Malo\_\_\_\_

¡Gracias!