	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(139)

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	WILSON FERNANDO AMAYA URIBE		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ALBERT GRANADOS SILVA		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMOCIONES EMPRESARIALES S.A.S DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C. CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCIÓN COMERCIAL		
RESUMEN (70 PALABRAS APROXIMADAMENTE)			
<p>LA UFPSO DESDE SUS INICIOS, HAN PROCURADO ENCONTRAR LOS MÉTODOS MÁS APROPIADOS PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS, CON EL FIN DE NO SÓLO SOBREVIVIR SINO DE CRECER E INCREMENTAR EL VALOR GENERADO PARA TODOS LOS SEGMENTOS INMERSOS EN SU ACCIONAR: ACCIONISTAS, TRABAJADORES, CLIENTES Y SOCIEDAD EN GENERAL. POR LO QUE SE HACE NECESARIO ENCONTRAR LAS HERRAMIENTAS Y PROCESOS QUE LE AYUDEN A LA EMPRESA PROMOCIONES EMPRESARIALES S.A.S.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 140	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 18	CD-ROM: 1



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL, OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufps.edu.co



PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA PROMOCIONES EMPRESARIALES S.A.S DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.
CON EL FIN DE MEJORAR SU PROYECCIÓN COMERCIAL

AUTOR:

WILSON FERNANDO AMAYA URIBE

Trabajo de grado presentado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director:

ALBERT GRANADOS SILVA

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

Ocaña, Colombia

Agosto de 2016

Advertencia

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

Acuerdo 025 de octubre de 1970, Artículo 159.

Agradecimientos

El autor da los agradecimientos:

Al administrador de empresas ALBERT GRANADOS SILVA, director del trabajo de grado.

A todos los docentes que la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Índice

	Pág.
Capítulo 1: Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Promociones Empresariales S.A.S de la Ciudad de Bogotá D.C, con el fin de Mejorar su Proyección Comercial	1
1.1 Planteamiento del problema.	1
1.2 Formulación del problema.	2
1.3 Objetivos.	2
1.3.1 General.	2
1.3.2 Específicos.	2
1.4 Justificación.	3
1.5 Delimitación.	4
1.5.1 Conceptual.	4
1.5.2 Operativa.	5
1.5.3 Temporal.	5
1.5.4 Geográfica.	5
 Capítulo 2: Marco referencial	 6
2.1 Marco histórico.	6
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.	6
2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional.	8
2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local.	10
2.1.4 Antecedentes históricos de la empresa Promociones Empresariales S.A.S a nivel local.	15
2.2 Marco teórico.	16
2.3 Marco conceptual.	19
2.3.1 Empresa.	19
2.3.2 Comercio.	19
2.3.3 Ventaja competitiva.	20
2.3.4 Estrategias.	20
2.3.5 Oportunidades y amenazas externas	20
2.3.6 Fortalezas y debilidades internas.	21
2.3.7 Objetivos.	21
2.3.8 Políticas.	21
2.3.9 Planeación Estratégica.	22
2.3.10 Fuerzas macroeconómicas.	22
2.3.11 Fuerzas microeconómicas.	23
2.3.12 Matriz DOFA.	23
2.3.13 Formulación de objetivos y estrategias.	28
2.4 Marco contextual.	29
2.5 Marco legal.	33

2.5.1 Constitución Política de Colombia.	33
2.5.2 Ley 1328 de 2009.	34
2.5.3 Ley estatutaria 1266 de 2008.	39
2.5.4 Decreto 410 de 1971	47
Capítulo 3: Diseño metodológico	50
3.1 Tipo de investigación.	50
3.2 Población.	50
3.3 Muestra.	51
3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información.	53
3.5 Procesamiento y análisis de la información.	53
Capítulo 4: Presentación de resultados	54
4.1 Diagnostico situacional de la empresa promociones empresariales S.A.S, teniendo en cuenta el marco axiológico y juego matricial, que permita conocer las condiciones reales y así establecer medidas que la ayuda a mejorar dicho estado.	54
4.1.1 Entrevista realizada a los empleados de la empresa Promociones Empresariales SAS.	54
4.1.2 Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	56
4.1.3 Diagnostico.	70
4.2 Marco axiológico organizacional los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar los procesos de la empresa.	71
4.2.1 Principios corporativos propuestos.	73
4.2.2 Misión propuesta.	77
4.2.3 Visión propuesta.	77
4.2.4 Valores corporativos propuestos para la empresa	78
4.3 Elaborar las etapas del juego matricial.	78
4.3.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI).	78
4.3.2 Matriz Evaluación de Factor Externo (EFE).	82
4.3.3 Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo.	85
4.3.4 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (P.E.E.A).	88
4.3.5 Matriz DOFA.	92
4.3.6 Matriz Interna-Externa (IE)	96
4.3.7 Matriz de la gran estrategia.	98
4.3.8 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.	100
4.4 Proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio.	106
Capítulo 5: Conclusiones	108
Capítulo 6: Recomendaciones	109

Referencias	111
Apéndices	114

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Mapa	33
Figura 2. Conocimiento de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	57
Figura 3. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	58
Figura 4. Solicitud de los servicios ofrecidos por la empresa.	59
Figura 5. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	60
Figura 6. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.	61
Figura 7. Fortalezas que debe mantener la empresa	62
Figura 8. Debilidades que debe mejorar la empresa.	63
Figura 9. Oportunidades de la empresa	64
Figura 10. Amenazas que debe mejorar la empresa.	65
Figura 11. Solicitud de servicios ofrecidos por la empresa.	66
Figura 12. Calificación a los servicios ofrecidos	67
Figura 13. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa	68
Figura 14. Evidencia de los valores y principios corporativos de la empresa	69
Figura 15. Representación de la matriz PEEA de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	91
Figura 16. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz IE	97
Figura 17. Aplicación de la matriz IE a la empresa.	98
Figura 18. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.	99

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Conocimiento de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	56
Tabla 2. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.	57
Tabla 3. Solicitud de los servicios ofrecidos por la empresa.	58
Tabla 4. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.	59
Tabla 5. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.	60
Tabla 6. Fortalezas que debe mantener la empresa.	61
Tabla 7. Debilidades que debe mejorar la empresa.	63
Tabla 8. Oportunidades de la empresa.	64
Tabla 9. Amenazas que debe mejorar la empresa.	65
Tabla 10. Solicitud de servicios ofrecidos por la empresa.	66
Tabla 11. Calificación a los servicios ofrecidos	67
Tabla 12. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa	68
Tabla 13. Evidencia de los valores y principios corporativos de la empresa.	69
Tabla 14. Matriz axiológica	74
Tabla 15. Matriz EFI.	81
Tabla 16. Matriz EFE de la empresa.	84
Tabla 17. Matriz del perfil competitivo.	87
Tabla 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).	90
Tabla 19. Matriz DOFA	95
Tabla 20. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	102
Tabla 21. Matriz Marco Lógico	106

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Entrevista dirigida a los funcionarios de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	115
Apéndice 2. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.	118
Apéndice 3. Certificado de existencia y representación legal	120
Apéndice 4. Aval para el proyecto de grado.	124

Resumen

Los retos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, no son los mismos de hace algunas décadas; esto se origina en la visión de un mundo cada vez más globalizado y dónde por consecuencia las barreras son cada vez más fuertes, y a su vez las herramientas para contrarrestarlas, deben ser igualmente enérgicas y dinámicas.

La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y especialmente la facultad de ciencias económicas y administrativas desde sus inicios, han procurado encontrar los métodos más apropiados para el desarrollo y crecimiento de las empresas, con el fin de no sólo sobrevivir sino de crecer e incrementar el valor generado para todos los segmentos inmersos en su accionar: accionistas, trabajadores, clientes y sociedad en general. De esta manera se hace necesario encontrar las herramientas y procesos que le generen a la empresa Promociones Empresariales S.A.S, la proyección en el tiempo, evitando así que las tendencias y los escenarios actuales, la lleven a la extinción.

La realización de este Plan estratégico, permitió observar detalladamente la operatividad y el desempeño de las áreas administrativas. Así mismo consintió identificar la manera como la empresa Promociones Empresariales S.A.S, una de las empresas, mejor posicionada, mejorando este posicionamiento, con la utilización de diferentes indicadores que le permitan analizar, describir y evaluar los aspectos claves que perpetúen el éxito alcanzado por la empresa.

Una vez recopilada la información por medio de los instrumentos, se analizó y se pudieron identificar los siguientes componentes; fortalezas: buena atención al cliente, dotación tecnológica, nivel de Precios, servicio básico, sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País, personal idóneo y calificado, calidad, responsabilidad, alianzas estratégicas adecuadas, ubicación de la empresa. Oportunidades: como la competencia comercial para la empresa, mercados sin el servicio, demanda interna, solicitud de los servicios, condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo, posibilidad de convenios con empresas de la ciudad, inversión en programas ambientales, nivel económico, desarrollo tecnológico, amplitud en la razón social. Debilidades: como los servicios prestados, publicidad y promoción, deficiente atención al cliente, precios no competitivos, portafolio de servicios, infraestructura, tecnología existente, sistema de comunicación interna, mecanismos de mercadeo y sentido de pertenencia. Amenazas: como la competencia desleal de otras empresas, incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos, existe el riesgo de competidores extranjeros, cambio de la económica en el país. Así como también se presentan las siguientes Estrategias para mejorar las falencias antes enunciadas.

Por último se realizó un diagnóstico real de la situación de la empresa, diseñar la matriz axiológica, 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.

Introducción

La estructura de los mercados hoy por hoy en la mayoría de países a nivel mundial en diferentes sectores económicos, ha modificado el manejo de las empresas, haciendo que tengan un enfoque competitivo para la estabilidad, el progreso y la rentabilidad, es de esta manera como las organizaciones se ven obligadas a re direccionar su enfoque a nivel interno, para enfrentarse a esquemas más competitivos y así de este modo, por medio del uso de herramientas gerenciales, pretender la creación de valor para los clientes o demandantes.

Con los planes estratégicos se logra conseguir más eficiencia, cumpliendo con las necesidades y expectativas de la comunidad de acuerdo al servicio prestado, ya que 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.

Por medio de la elaboración de este proyecto, se presenta un plan estratégico, que le permita a la empresa, mediante diversas estrategias, asegurar su permanencia en el mercado; a la vez que se constituya en un claro indicio de los elementos propios de su conducta, organizacional, en la medida que se empleen las estrategias adecuadamente.

Además de esto, se pretende generar calidad en el servicio y satisfacción totalmente de las necesidades en los clientes; con esto se pretende buscar otras alternativas para mejorar a nivel

comercial y mantenerse en el mercado, de igual forma se deben implementar las estrategias en las áreas más importantes de la empresa.

El plan estratégico le permitirá a la empresa Promociones Empresariales S.A.S, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado, logrando ser más competitivo en el mercado, de otra parte contribuirá a que los servicios ofrecidos, que aunque tienen importante aceptación no son completamente difundidos entre el mercado real y potencial.

Capítulo 1. Propuesta para la elaboración de un plan estratégico para la empresa promociones Empresariales S.A.S de la Ciudad de Bogotá D.C, con el fin de mejorar su proyección comercial

1.1 Planteamiento del problema.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. (Chogon, 2012)

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de 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 han plasmado los directivos de la entidad. (Mediterranean Consulting, 2013)

La empresa Promociones Empresariales S.A.S, es una entidad enfocada en permitir que miles de microempresarios tengan acceso a soluciones financieras especialmente de crédito, con el fin de apoyar la financiación de proyectos productivos de los negocios logrando mejorar la dinámica comercial, permanencia y estabilidad de mediano y largo plazo de estas muy pequeñas empresas en el país.

El no contar con mecanismos de proyección comercial, ha llevado a la empresa, al desconocimiento de su grado de eficiencia, trayendo como consecuencia un deterioro interno, baja calidad en la prestación de los servicios, desactualización de la información, pérdidas de oportunidades en lo relacionado a la adecuada administración de sus recursos, deficiente publicidad y promoción, y la gestión para la expansión de nuevos mercados, afectando su estabilidad general.

1.2 Formulación del problema.

¿La elaboración del plan estratégico puede contribuir a mejorar la proyección comercial en la empresa Promociones Empresariales S.A.S?

1.3 Objetivos.

1.3.1 General. Elaborar un plan estratégico para la empresa Promociones Empresariales S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C, con el fin de mejorar su proyección comercial.

1.3.2 Específicos. Hacer un diagnóstico situacional de la empresa Promociones Empresariales S.A.S, teniendo en cuenta el marco axiológico y juego matricial, que permita conocer las condiciones reales y así establecer medidas que le ayuden a mejorar dicho estado.

Establecer por medio del marco axiológico organizacional los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar los procesos de la empresa.

Elaborar las etapas del juego matricial.

Etapas de entrada de datos.

Matriz EFI, Matriz EFE y Matriz de Perfil Competitivo

Etapas competitivas

Matriz DOFA, Matriz IE y Matriz gran estrategia

Toma de decisiones

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.

Proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio.

1.4 Justificación.

En búsqueda de una solución integral a la situación antes descrita, se plantea un plan estratégico, que permitirá a la empresa Promociones Empresariales S.A.S, contar con un modelo de desarrollo para la toma de decisiones en forma objetiva, estableciendo un enfoque estratégico necesario para disminuir las debilidades, aprovechando las fortalezas y oportunidades que le ofrece el medio y evitar el impacto de las amenazas externas; también se podrán redefinir los valores corporativos, la misión, la visión, objetivos; logrando con esto tener funcionarios y clientes integrados como equipo, listos para enfrentar el cambio y anticipar las estrategias

El plan estratégico le permitirá a la empresa Promociones Empresariales S.A.S, ser más eficiente y cumplir con el objeto social para el cual fue creado, logrando ser más competitivo en el mercado, de otra parte contribuirá a que los servicios ofrecidos, que aunque tienen importante aceptación no son completamente difundidos entre el mercado real y potencial.

Con este plan también se busca mejorar la toma de decisiones, logrando el direccionamiento y cumpliendo de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, como también mejorar los servicios ofrecidos por la empresa.

Para el autor del trabajo de grado, es de suma importancia la realización de este, ya que como lo manifestó el representante legal, se necesita conocer como está la empresa y así poder 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 administrador 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: Empresa, comercio, ventaja competitiva, estrategias, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, objetivos, 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 y estrategias administrativas.

1.5.2 Operativa. Para la ejecución de este proyecto se realizarán entrevistas, en las cuales podrían presentarse inconvenientes como la falta de tiempo y disposición por parte de los funcionarios de la empresa, de presentarse dichas situaciones serán consultadas con el director y el comité curricular.

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

1.5.4 Geográfica. Este proyecto se llevará a cabo en la empresa Promociones Empresariales S.A.S, ubicada actualmente en la ciudad de Bogotá, D.C.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico.

2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional. 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. (Elizalde Hevia, 2003)

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 presente 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, que 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.

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 (Plan Sauce: 1992) 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.

Por otro lado, ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se advierte que la estabilidad macroeconomía no es suficiente para generar una dinámica económica en el ámbito local. Con la reestructuración económica y con una estructura empresarial que en gran parte de las empresas de los países de América Latina son micro, pequeñas y medianas, las ciudades comienzan a preocuparse por una política específica de generación de empleo y renta. (Serna Gómez, 2008)

2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional. 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 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. (Álvarez Trillos, 1999)

“la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

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 deje 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.

En la empresa 'Cooperativa o Asociativa, esta fase es de gran importancia, ya que mediante la misma, se presentan los planes y acciones que al realizarse irán en beneficio de los Asociados. Además en la Asamblea General los afiliados mediante su participación solicitarán a sus directivos programas y ejecuciones muy concretas que deben ser tenidas en cuenta durante la planeación.

2.1.3 Antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel local. Siguiendo los lineamientos de la normatividad vigente para la Auditoría Externa de Gestión y Resultado y en especial las Leyes 142 de 1994 y 689 de 2001, Resoluciones 321 de 2003 y 20061300012295 de 2006 de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios - SSPD1; así como las Resoluciones CREG2 05, 19 y 23 de 1996, 072 de 2002, 034 de 2004 y sus resoluciones modificatorias de la Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG, en este documento presentamos el resultado de nuestra evaluación a la Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP (en adelante EEB), en los siguientes aspectos:

Arquitectura Organizacional

Análisis y Evaluación de Puntos Específicos:

Planeación Estratégica

Gestión Financiera

Gestión Técnica y Operativa

Gestión Comercial

Gestión Legal y Ambiental

Calidad de la Información Reportada por el Prestador al SUI3

Indicadores y Referentes de la Evaluación de la Gestión

Indicadores Clasificación por Nivel de Riesgo

Sistema de Control Interno

Viabilidad Financiera

El manejo integral de la Empresa es responsabilidad de la administración. Nuestra responsabilidad como Auditores Externos consiste en expresar un concepto sobre el resultado de la revisión. Nuestro alcance no incluyó el examen de los Estados Financieros de EEB, al y por el año

La estructura organizacional y el modelo operativo de la Empresa se mantienen, no se observaron cambios a los mismos.

No se observaron actuaciones que nos hicieran suponer que la Empresa obró fuera de la normatividad o fuera de lo establecido en su objeto social.

En abril de 2011, se materializó una reducción de capital por \$204.721 millones, el reembolso de estos recursos a los accionistas se realizó con excedentes de liquidez disponibles.

La Empresa redujo el valor nominal de la acción para transmitir al mercado que la acción no es costosa en comparación con otras opciones del mercado.

La Empresa obtuvo recursos del mercado de capitales por \$772.227 millones a través de la emisión de acciones, principalmente adquiridas por los fondos de pensiones, quienes aumentaron su participación al 13,2% de capital social.

La Empresa reafirma su misión y visión al año 2024, resultando su interés en tener una mayor presencia internacional y en ser reconocida como un grupo de clase mundial.

La Empresa mantiene sus certificaciones en los sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, OSHAS 18001, ISO 14001 y en NTCGP 1.000.

Los objetivos del plan estratégico corporativo y las metas establecidas por la Empresa de Energía de Bogotá, se están cumpliendo, acercándose a la visión de la Empresa.

El 71,6% del total de los indicadores, iniciativas y proyectos del Plan Estratégico Corporativo lograron el cumplimiento con respecto al tiempo y presupuesto otorgado mientras el 17,3% no alcanzó la meta y ha tenido una gestión superior al 80%. El 2,5% no cumplieron con la meta establecida y el 8,6% no se han iniciado o su fecha de finalización no ha culminado.

Se realizan seguimientos del plan estratégico trimestralmente, permitiendo visualizar los logros y dificultades que se estén presentando para tomar acciones de mejoras y así no desviar el cumplimiento del plan de la Empresa.

Dentro del Plan Estratégico Corporativo existe un objetivo relacionado con el marco regulatorio el cual demuestra el compromiso que tiene la Empresa de cumplir con los parámetros exigidos por los entes regulatorios del gobierno. (KPMG, 2011)

El Acueducto de Bogotá y sus trabajadores - Profesionales del Agua -, presentamos el resultado de la optimización del Plan General Estratégico 2008 - 2012. Esta versión continúa con el firme propósito de orientar los esfuerzos hacia la satisfacción total de usuarios y a la sociedad a la cual servimos.

El presente plan, construido colectivamente entre el nivel directivo y un grupo de trabajadores, plantea como grandes retos la consolidación de la expansión y nuevos negocios, el fortalecimiento del sistema integrado de gestión –SIG y el logro de mayor productividad en todo el ciclo de gestión integral del agua, condiciones necesarias para prestar con calidad y costos óptimos los servicios bajo nuestra responsabilidad: acueducto, alcantarillado sanitario y alcantarillado pluvial. (Acueducto de Bogotá, 2012)

El presente Plan Estratégico Institucional e Indicativo de mediano plazo tiene como finalidad articular de una manera consistente y planificada los objetivos trazados en materia de política pública de seguridad¹, convivencia y protección a la vida del Distrito Capital y que hoy se encuentran consagrados en el Plan de Desarrollo Bogotá Humana y que son competencia del Fondo de Vigilancia y Seguridad - FVS. Desde el 2009, el FVS inició la implementación de un Sistema de funcionamiento por procesos el cual permitiera la Planeación, seguimiento y evaluación de resultados obtenidos frente al cumplimiento del Plan de Desarrollo y la misión institucional. Para el 2011, este sistema es consolidado y presentado a certificación de calidad, al cierre del mismo año es otorgado el certificado de calidad bajo las normas técnicas de calidad: NTCGP 1000:2009 e ISO9001:2008.

El presente Plan es la herramienta a través del cual la alta Gerencia tendrá la capacidad de analizar cambios en su entorno en diversos aspectos técnicos relacionados con la misión los cuales puedan incidir en su cumplimiento; a través de su consolidación la Gerencia de Desarrollo permitirá proyectar a la entidad al futuro, para adaptarla a su entorno cambiante, en otras palabras, su desarrollo dependerá del fortalecimiento de nuestra capacidad estratégica.

Los instrumentos para el monitoreo estratégico que emplea el FVS, para medir el cumplimiento al Plan Estratégico Institucional PEI, al cual confluyen: Seguimiento al Plan de Desarrollo Vigente en sus componentes de inversión y gestión, seguimiento a objetivos estratégicos e indicadores vinculados, a través del Cuadro de Mando Integral–CMI (incluye procesos misionales y apoyo) y el Plan Operativo Anual (POA-gestión por áreas o grupos funcionales internos), que integran la gestión por áreas, a la vez permitirán evaluar el nivel de desempeño de la entidad frente a su visión, misión, políticas, objetivos estratégicos y de calidad, metas e indicadores de gestión, a fin de identificar riesgos y efectuar acciones preventivas con correctivos oportunos. La conjunción de los instrumentos debe coadyuvar a una gestión de la entidad de manera óptima en tanto al desempeño, con procesos rigurosos a su interior y con garantía de respeto por lo público.

Con el Plan Indicativo - PI, se articulan los objetivos de la entidad a los objetivos del Plan de Desarrollo, y a la vez con los proyectos, productos y procesos y actividades establecidas en los planes de acción formulados al interior del FVS. Dicho PI es un compendio de indicadores de gestión misional y de apoyo, que cuentan cada uno con hoja de vida y parametrización. Su formulación, diseño y aplicación parte de la identificación clara de las metas propuestas a

desarrollarse durante el cuatrienio, articuladas a los objetivos estratégicos y a los indicadores estratégicos del Plan de Desarrollo vigente. Su propósito persigue no solo efectuar una medición de la gestión a nivel institucional, sino a nivel externo, dando cumplimiento del Plan de Desarrollo “Bogotá Humana 2012-2016”.

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de gestión, que programa en el corto plazo las actividades que se desarrollan a lo largo de cada vigencia, las cuales se concatenan con los objetivos estratégicos en forma mensual, para dar cumplimiento a cada uno de los logros que el FVS se propuso alcanzar anualmente. Su seguimiento se adelanta cada tres meses y arroja como resultado un nivel de cumplimiento de conformidad con las escalas de medición diseñadas para el efecto. (Alcaldía Mayor de Bogotá)

2.1.4 Antecedentes históricos de la empresa Promociones Empresariales S.A.S a nivel local. Promociones Empresariales S.A.S nació en Bogotá el 08 de febrero del 2013, recogiendo la filosofía de las entidades financieras y bancarias de microcrédito en Colombia, que se enfocan en permitir a miles de microempresarios en tener acceso a soluciones financieras especialmente de crédito, con el fin de apoyar la financiación de proyectos productivos de los negocios logrando mejorar la dinámica comercial, permanencia y estabilidad de mediano y largo plazo de estas muy pequeñas empresas en el país.

El 08 de febrero del 2013 se constituye Promociones Empresariales S.A.S con un capital de \$100 millones de pesos totalmente autónomo y estatutariamente dedicado con exclusividad a

las microfinanzas y es así como la Superintendencia de Sociedades autorizó a Promociones Empresariales entrar en operación en el mes de Marzo del 2013.

Los lineamientos y objetivos de la compañía se basaban en fomentar el otorgamiento de crédito comercial a los muy pequeños empresarios con el fin de que sean invertidos en el negocio y que estos a su vez tengan un impacto positivo en las finanzas de las microempresas y si mismo ayuden a transforman la economía del país.

En la actualidad Promociones Empresariales tiene cobertura en el área metropolitana de Bogotá con una oficina ubicada en la Calle 90 No.12-44, que corresponde a su oficina matriz y desde allí se coordina el trabajo de la compañía en toda la ciudad. Cuenta con once funcionarios de los cuales cinco corresponden al área administrativa y seis al área comercial.

2.2 Marco teórico.

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal

manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

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 (1997:9) 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. (Giraldo Ocampo, 2001)

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.

Así pues la cultura de una organización es mucho más que solo medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas de juego que operan efectivamente en la empresa ya que las oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente. (Terry George)

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. (Chiavenato)

Es esencial en una organización en el cotidiano desarrollo de sus actividades haber planteado una serie de estrategias que le permitan al ente económico desarrollarse y cumplir sus objetivos de una manera rápida y oportuna, con base en esta premisa, es necesario asegurar que cada empresa debe contar con una adecuada planeación que tenga presentes una serie de estrategias que favorezcan su desempeño en el área en la que se desenvuelve.

Como todo planeamiento, es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo, 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. (David, Fred)

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.

2.3 Marco conceptual.

2.3.1 Empresa. Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

2.3.2 Comercio. Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader.

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.

2.3.3 Ventaja competitiva. El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante: la adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos eternos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos, formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

2.3.4 Estrategas. Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como director general, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, director ejecutivo, canciller, decano o empresario.

2.3.5 Oportunidades y amenazas externas. Se refieren a las tendencias y a los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Un principio básico de la organización estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las

oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Este proceso de realizar investigaciones y de reunir y asimilar información externa en ocasiones se conoce como examen del entorno o análisis de la industria.

2.3.6 Fortalezas y debilidades internas. Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias, respectivamente.

Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. Los factores internos se determinan de varias maneras, por ejemplo, mediante el cálculo de proporciones, la medición del desempeño y la comparación con periodos anteriores y con los promedios de la industria. También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la productividad, la efectividad de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes.

(BARTHELMESS1)

2.3.7 Objetivos. Son logros que la organización debe alcanzar para poder cumplir con las metas. Los objetivos deben ser cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades, así como establecerse al nivel corporativo, divisional y funcional en la organización.

2.3.8 Políticas. Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son

especialmente importantes en la implementación de la estrategia por que describen lo que la organización espera de sus empleados.

2.3.9 Planeación Estratégica. Para iniciar un proceso de planeación estratégica se debe tener bien claro que es y en que 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. 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.

2.3.10 Fuerzas macroeconómicas. Afectan directa o indirectamente la política económica y entre las cuales se cuenta la política monetaria que tiene que ver con el control de precios (inflación) y las tasas de interés; la política cambiaria y de comercio exterior que define la tasa de cambio (devaluación) y las tasas arancelarias; la política fiscal, que está relacionada con el manejo de las finanzas públicas, los impuestos y en particular con el déficit fiscal; y, la

política macroeconómica general que tiene que ver con el ritmo de la actividad económica y especialmente con el tema del empleo (y desempleo).

2.3.11 Fuerzas microeconómicas. Corresponden a aspectos de tipo económico pero que afectan a empresas ubicadas en sectores de actividad específicos, tal como le puede pasar al sector de ganadería, maderas, agricultura, química farmacéutica o cualquier otro. En este caso entran a jugar un papel principal las fuerzas de la competencia, para lo cual se debe hacer el análisis del sector, tal como lo ha propuesto Michael Porter en sus estudios de competitividad y dentro de las cuales se estudian: la posibilidad de nuevos entrantes (nuevas empresas), la posibilidad de aparición de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores (clientes) y la rivalidad entre las empresas existentes en el sector.

2.3.12 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.

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 toda poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente

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.

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?

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, defensiva o comparativa.

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 MEFE, como ya hemos visto son numerosas variable 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.

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.

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.

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.

2.3.13 Formulación de objetivos y estrategias. El siguiente paso es la definición de objetivos y de estrategias. La misión y la visión son determinantes de la construcción de los objetivos, en la perspectiva que deben ser coherentes no sólo entre sí sino con este par de conceptos. Por lo anterior, habrá especial énfasis en la formulación de estrategia, para lo cual es necesario acercarse al concepto de estrategia.

En primer lugar, desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, sentido en el cual la estrategia es la forma como una organización desea alcanzar los objetivos previstos y dar cumplimiento a su misión.

En segundo lugar, desde la perspectiva de lo que una organización realmente hace, para el cual, estrategia es la manera cómo una organización responde a los cambios en el entorno a través del tiempo. La distinción parece sutil pero es importante, por cuanto para una entidad cualquiera lo central no es la estrategia que ella quiere hacer sino la que realmente aplica en respuesta a las condiciones del ambiente y de la competencia que debe enfrentar. En general, la definición más ampliamente aceptada es la referida a que la estrategia es la forma, el cómo, las organizaciones desarrollan acciones o actividades y despliegan recursos para alcanzar sus fines.

2.4 Marco contextual.

Bogotá, oficialmente Bogotá Distrito Capital, abreviado Bogotá, D. C. (durante la época colonial española y desde 1991 hasta 2000 llamada Santafé de Bogotá) es la capital de la República de Colombia y del departamento de Cundinamarca. Está organizada como Distrito Capital gozando de autonomía para la gestión de sus intereses dentro de los límites de la Constitución y la ley. A diferencia de los demás distritos de Colombia, Bogotá es una entidad territorial de primer orden, con las atribuciones administrativas que la ley le confiere a los Departamentos. Está constituida por 20 localidades y es el epicentro político, económico, administrativo, industrial, artístico, cultural, deportivo y turístico del país.

Está ubicada en el centro de Colombia, en la región natural conocida como la sabana de Bogotá, que hace parte del altiplano cundiboyacense, formación montañosa ubicada en la cordillera Oriental de los Andes. Es la tercera capital más alta en América del Sur (después de La Paz y Quito), a un promedio de 2625 metros sobre el nivel del mar. Posee el páramo más grande del mundo, localizado en la localidad de Sumapaz.

Según las estimaciones a 2014, Bogotá posee una población de 7.776.845 habitantes. Tiene una longitud de 33 km de sur a norte, y 16 km de oriente a occidente. Como capital, alberga los organismos de mayor jerarquía de la rama ejecutiva (Casa de Nariño), legislativa (Congreso de Colombia) y judicial (Corte Suprema de Justicia, Corte Constitucional, Consejo de Estado y el Consejo Superior de la Judicatura).

En el plano económico, se destaca como el más importante centro económico e industrial de Colombia. Según el DANE Bogotá aporta la mayor parte al PIB nacional (24,5 %). y es la séptima ciudad por el tamaño del PIB en Latinoamérica (de unos US\$92.917 millones), de las cuales, está entre las cinco más atractivas para invertir. A nivel latinoamericano se ubica en la vigésimo primera posición con relación al PIB per cápita.

Según The Economist, Bogotá se destaca por su fortaleza económica asociada al tamaño de su producción y el PIB per cápita (el más alto entre las principales ciudades de la nación), las facilidades para crear empresas y hacer negocios, la madurez financiera, la atracción de empresas globales y la calidad de su capital humano; todo esto respaldado por estudios de Harvard Business Review que la destacan como el lugar del país con el mayor número de universidades

(114) y centros de investigación. Asimismo es la sexta ciudad América Latina para organizar eventos, es el principal mercado de Colombia y de la Región Andina, siendo el primer destino de la inversión extranjera directa que llega a Colombia (70 %), convirtiéndola en la ciudad con más empresas extranjeras, uno de los factores que la posicionan como el mayor mercado de trabajo del país. Bogotá es la plataforma empresarial más grande de Colombia, con el 21 % de las empresas registradas en el país, y adicionalmente, en la ciudad se encuentra el 67 % de los emprendimientos de alto impacto colombiano, teniendo el aeropuerto con el mayor volumen de carga a nivel latinoamericano y el segundo en personas.

La importante oferta cultural se encuentra representada en la gran cantidad de museos, teatros y bibliotecas, que le han otorgado el reconocimiento de la "Atenas Suramericana" y la capital iberoamericana de la cultura 2007, además, es sede de importantes festivales de amplia trayectoria y reconocimiento nacional e internacional. También se destaca la actividad académica, ya que la mayoría de las universidades colombianas más importantes tienen su sede en la ciudad. Es de destacar que la Unesco otorgó a la ciudad el título de Capital mundial del libro el año 2007 y en marzo de 2012 la designó como "Ciudad de la Música", como parte de la Red de Ciudades Creativas de la organización.

La ciudad se encuentra el puesto 55 en el índice Global Cities de 2012, y es considerada una ciudad global tipo Beta+ por el GaWC.

Por causa de su gran altitud, Bogotá tiene un clima templado de altura; por su baja latitud presenta una escasa oscilación térmica a lo largo del año. Las temperaturas regularmente oscilan entre los 6 y 24 °C, con una media anual de 15 °C.

Las lluvias son abundantes de marzo a mayo y de octubre a noviembre, coincidiendo casi con los equinoccios de primavera y otoño del hemisferio norte, respectivamente, debido a que el sol cruza por la línea ecuatorial y la radiación solar es mayor, aumentando el calor en la selva y favoreciendo la formación de tormentas en la zona cordillerana.

En contraste, las temporadas más secas del año son de entre enero a febrero y de julio a agosto. La niebla es el hidrometeoro más común: se tienen 220 días neblinosos por año.

La caída de granizo o granizada es un fenómeno extremo poco frecuente, ocurre en promedio tres veces por año — entre 1939 y 2008 se han registrado 231 eventos —. Las tormentas de granizo se producen en horas de la tarde durante las temporadas de lluvias, cuando ocurre el rápido desarrollo de celdas de nubes cumulonimbus que están relacionadas con la formación de tornados; también causan un notable descenso en la temperatura en las zonas afectadas, algunas veces drásticos, llegando a bajar hasta casi 20 grados en menos de una hora.

Las temperaturas extremas registradas dentro de los límites del Distrito Capital han sido de 30.0 °C y -7.1 °C, ambos registros de la estación meteorológica del Aeropuerto Guaymaral.

(ARCINIEGAS)



Figura 1. Mapa

Fuente. Arciniegas, Germán 2012

2.5 Marco legal.

2.5.1 Constitución Política de Colombia. Según la Constitución Política de Colombia 1991. Artículo 26 “Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones, las ocupaciones artes u oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. (Colombia, Congreso de la República)

Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos.

La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles “

Artículo 27 “El estado garantiza las Libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y Cátedra”.

Artículo 38 “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad”.

2.5.2 Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Artículo 2°. Definiciones. Para los efectos del presente régimen, se consagran las siguientes definiciones:

a) Cliente: Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.

b) Usuario: Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada.

c) Cliente Potencial: Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.

d) Consumidor financiero: Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.

e) Productos y servicios: Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende por servicios aquellas actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros.

f) Contratos de adhesión: Son los contratos elaborados unilateralmente por la entidad vigilada y cuyas cláusulas y/o condiciones no pueden ser discutidas libre y previamente por los clientes, limitándose estos a expresar su aceptación o a rechazarlos en su integridad.

g) Queja o reclamo: Es la manifestación de inconformidad expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de esta, del defensor del consumidor financiero, de la Superintendencia Financiera de Colombia o de las demás instituciones competentes, según corresponda.

h) Entidades vigiladas: Son las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia. (Ley 1328 de 2009)

Artículo 3°. Principios. Se establecen como principios orientadores que rigen las relaciones entre los consumidores financieros y las entidades vigiladas, los siguientes:

a) Debida Diligencia. Las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia deben emplear la debida diligencia en el ofrecimiento de sus productos o en la

prestación de sus servicios a los consumidores, a fin de que estos reciban la información y/o la atención debida y respetuosa en desarrollo de las relaciones que establezcan con aquellas, y en general, en el desenvolvimiento normal de sus operaciones. En tal sentido, las relaciones entre las entidades vigiladas y los consumidores financieros deberán desarrollarse de forma que se propenda por la satisfacción de las necesidades del consumidor financiero, de acuerdo con la oferta, compromiso y obligaciones acordadas. Las entidades vigiladas deberán observar las instrucciones que imparta la Superintendencia Financiera de Colombia en materia de seguridad y calidad en los distintos canales de distribución de servicios financieros.

b) Libertad de elección. Sin perjuicio de las disposiciones especiales que impongan el deber de suministrar determinado producto o servicio financiero, las entidades vigiladas y los consumidores financieros podrán escoger libremente a sus respectivas contrapartes en la celebración de los contratos mediante los cuales se instrumente el suministro de productos o la prestación de servicios que las primeras ofrezcan. La negativa en la prestación de servicios o en el ofrecimiento de productos deberá fundamentarse en causas objetivas y no podrá establecerse tratamiento diferente injustificado a los consumidores financieros.

c) Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna. Las entidades vigiladas deberán suministrar a los consumidores financieros información cierta, suficiente, clara y oportuna, que permita, especialmente, que los consumidores financieros conozcan adecuadamente sus derechos, obligaciones y los costos en las relaciones que establecen con las entidades vigiladas.

d) Responsabilidad de las entidades vigiladas en el trámite de quejas. Las entidades vigiladas deberán atender eficiente y debidamente en los plazos y condiciones previstos en la

regulación vigente las quejas o reclamos interpuestos por los consumidores financieros y, tras la identificación de las causas generadoras de las mismas, diseñar e implementar las acciones de mejora necesaria oportuna y continua.

e) Manejo adecuado de los conflictos de interés. Las entidades vigiladas deberán administrar los conflictos que surjan en desarrollo de su actividad entre sus propios intereses y los de los consumidores financieros, así como los conflictos que surjan entre los intereses de dos o más consumidores financieros, de una manera transparente e imparcial, velando porque siempre prevalezca el interés de los consumidores financieros, sin perjuicio de otras disposiciones aplicables al respecto.

f) Educación para el consumidor financiero. Las entidades vigiladas, las asociaciones gremiales, las asociaciones de consumidores, las instituciones públicas que realizan la intervención y supervisión en el sector financiero, así como los organismos de autorregulación, procurarán una adecuada educación de los consumidores financieros respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades vigiladas, de la naturaleza de los mercados en los que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como de los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos.

Artículo 5°. Derechos de los consumidores financieros. Sin perjuicio de los derechos consagrados en otras disposiciones legales vigentes, los consumidores financieros tendrán, durante todos los momentos de su relación con la entidad vigilada, los siguientes derechos:

a) En desarrollo del principio de debida diligencia, los consumidores financieros tienen el derecho de recibir de parte de las entidades vigiladas productos y servicios con estándares de

seguridad y calidad, de acuerdo con las condiciones ofrecidas y las obligaciones asumidas por las entidades vigiladas.

b) Tener a su disposición, en los términos establecidos en la presente ley y en las demás disposiciones de carácter especial, publicidad e información transparente, clara, veraz, oportuna y verificable, sobre las características propias de los productos o servicios ofrecidos y/o suministrados. En particular, la información suministrada por la respectiva entidad deberá ser de tal que permita y facilite su comparación y comprensión frente a los diferentes productos y servicios ofrecidos en el mercado.

c) Exigir la debida diligencia en la prestación del servicio por parte de las entidades vigiladas.

d) Recibir una adecuada educación respecto de las diferentes formas de instrumentar los productos y servicios ofrecidos, sus derechos y obligaciones, así como los costos que se generan sobre los mismos, los mercados y tipo de actividad que desarrollan las entidades vigiladas así como sobre los diversos mecanismos de protección establecidos para la defensa de sus derechos.

e) Presentar de manera respetuosa consultas, peticiones, solicitudes, quejas o reclamos ante la entidad vigilada, el defensor del Consumidor Financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia y los organismos de autorregulación.

f) Los demás derechos que se establezcan en esta ley o en otras disposiciones, y los contemplados en las instrucciones que imparta la Superintendencia Financiera de Colombia.

Artículo 9°. Contenido mínimo de la información al consumidor financiero. En desarrollo del principio de transparencia e información cierta, suficiente y oportuna, las entidades vigiladas deben informar a los consumidores financieros, como mínimo, las características de los productos o servicios, los derechos y obligaciones, las condiciones, las tarifas o precios y la forma para determinarlos, las medidas para el manejo seguro del producto o servicio, las consecuencias derivadas del incumplimiento del contrato, y la demás información que la entidad vigilada estime conveniente para que el consumidor comprenda el contenido y funcionamiento de la relación establecida para suministrar un producto o servicio. En particular, la información que se suministre previamente a la celebración del contrato, deberá permitir y facilitar la adecuada comparación de las distintas opciones ofrecidas en el mercado.

2.5.3 Ley estatutaria 1266 de 2008. Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. Artículo 1. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países. (Ley estatutaria 1266 de 2008)

Artículo 2. **Ámbito de aplicación.** La presente ley se aplica a todos los datos de información personal registrados en un banco de datos, sean estos administrados por entidades de naturaleza pública o privada.

Esta ley se aplicará sin perjuicio de normas especiales que disponen la confidencialidad o reserva de ciertos datos o información registrada en bancos de datos de naturaleza pública, para fines estadísticos, de investigación o sanción de delitos o para garantizar el orden público.

Se exceptúan de esta ley las bases de datos que tienen por finalidad producir la Inteligencia de Estado por parte del Departamento Administrativo de Seguridad, DAS, y de la Fuerza Pública para garantizar la seguridad nacional interna y externa.

Los registros públicos a cargo de las cámaras de comercio se regirán exclusivamente por las normas y principios consagrados en las normas especiales que las regulan.

Igualmente, quedan excluidos de la aplicación de la presente ley aquellos datos mantenidos en un ámbito exclusivamente personal o doméstico y aquellos que circulan internamente, esto es, que no se suministran a otras personas jurídicas o naturales.

Artículo 3. **Definiciones.** Para los efectos de la presente ley, se entiende por:

a) Titular de la información. Es la persona natural o jurídica a quien se refiere la información que reposa en un banco de datos y sujeto del derecho de hábeas data y demás derechos y garantías a que se refiere la presente ley;

b) Fuente de información. Es la persona, entidad u organización que recibe o conoce datos personales de los titulares de la información, en virtud de una relación comercial o de servicio o de cualquier otra índole y que, en razón de autorización legal o del titular, suministra esos datos a un operador de información, el que a su vez los entregará al usuario final. Si la fuente entrega la información directamente a los usuarios y no, a través de un operador, aquella tendrá la doble condición de fuente y operador y asumirá los deberes y responsabilidades de ambos. La fuente de la información responde por la calidad de los datos suministrados al operador la cual, en cuanto tiene acceso y suministra información personal de terceros, se sujeta al cumplimiento de los deberes y responsabilidades previstas para garantizar la protección de los derechos del titular de los datos;

c) Operador de información. Se denomina operador de información a la persona, entidad u organización que recibe de la fuente datos personales sobre varios titulares de la información, los administra y los pone en conocimiento de los usuarios bajo los parámetros de la presente ley. Por tanto el operador, en cuanto tiene acceso a información personal de terceros, se sujeta al cumplimiento de los deberes y responsabilidades previstos para garantizar la protección de los derechos del titular de los datos. Salvo que el operador sea la misma fuente de la información, este no tiene relación comercial o de servicio con el titular y por ende no es responsable por la calidad de los datos que le sean suministrados por la fuente;

d) Usuario. El usuario es la persona natural o jurídica que, en los términos y circunstancias previstos en la presente ley, puede acceder a información personal de uno o varios titulares de la información suministrada por el operador o por la fuente, o directamente por el

titular de la información. El usuario, en cuanto tiene acceso a información personal de terceros, se sujeta al cumplimiento de los deberes y responsabilidades previstos para garantizar la protección de los derechos del titular de los datos. En el caso en que el usuario a su vez entregue la información directamente a un operador, aquella tendrá la doble condición de usuario y fuente, y asumirá los deberes y responsabilidades de ambos;

e) Dato personal. Es cualquier pieza de información vinculada a una o varias personas determinadas o determinables o que puedan asociarse con una persona natural o jurídica. Los datos impersonales no se sujetan al régimen de protección de datos de la presente ley. Cuando en la presente ley se haga referencia a un dato, se presume que se trata de uso personal. Los datos personales pueden ser públicos, semiprivados o privados;

f) Dato público. Es el dato calificado como tal según los mandatos de la ley o de la Constitución Política y todos aquellos que no sean semiprivados o privados, de conformidad con la presente ley. Son públicos, entre otros, los datos contenidos en documentos públicos, sentencias judiciales debidamente ejecutoriadas que no estén sometidos a reserva y los relativos al estado civil de las personas;

g) Dato semiprivado. Es semiprivado el dato que no tiene naturaleza íntima, reservada, ni pública y cuyo conocimiento o divulgación puede interesar no sólo a su titular sino a cierto sector o grupo de personas o a la sociedad en general, como el dato financiero y crediticio de actividad comercial o de servicios a que se refiere el Título IV de la presente ley.

h) Dato privado. Es el dato que por su naturaleza íntima o reservada sólo es relevante para el titular.

i) Agencia de Información Comercial. Es toda empresa legalmente constituida que tenga como actividad principal la recolección, validación y procesamiento de información comercial sobre las empresas y comerciantes específicamente solicitadas por sus clientes, entendiéndose por información comercial aquella información histórica y actual relativa a la situación financiera, patrimonial, de mercado, administrativa, operativa, sobre el cumplimiento de obligaciones y demás información relevante para analizar la situación integral de una empresa. Para los efectos de la presente ley, las agencias de información comercial son operadores de información y fuentes de información.

Parágrafo: A las agencias de información comercial, así como a sus fuentes o usuarios, según sea el caso, no se aplicarán las siguientes disposiciones de la presente ley: numerales 2 y 6 del artículo 8°, artículo 12, y artículo 14.

j) Información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países.

Para todos los efectos de la presente ley se entenderá por información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países, aquella referida al nacimiento, ejecución y extinción de obligaciones dinerarias, independientemente de la naturaleza del contrato que les dé origen.

Artículo 4°. Principios de la administración de datos. En el desarrollo, interpretación y aplicación de la presente ley, se tendrán en cuenta, de manera armónica e integral, los principios que a continuación se establecen:

a) Principio de veracidad o calidad de los registros o datos. La información contenida en los bancos de datos debe ser veraz, completa, exacta, actualizada, comprobable y comprensible. Se prohíbe el registro y divulgación de datos parciales, incompletos, fraccionados o que induzcan a error;

b) Principio de finalidad. La administración de datos personales debe obedecer a una finalidad legítima de acuerdo con la Constitución y la ley. La finalidad debe informársele al titular de la información previa o concomitantemente con el otorgamiento de la autorización, cuando ella sea necesaria o en general siempre que el titular solicite información al respecto;

c) Principio de circulación restringida. La administración de datos personales se sujeta a los límites que se derivan de la naturaleza de los datos, de las disposiciones de la presente ley y de los principios de la administración de datos personales especialmente de los principios de temporalidad de la información y la finalidad del banco de datos.

Los datos personales, salvo la información pública, no podrán ser accesibles por Internet o por otros medios de divulgación o comunicación masiva, salvo que el acceso sea técnicamente

controlable para brindar un conocimiento restringido sólo a los titulares o los usuarios autorizados conforme a la presente ley;

d) Principio de temporalidad de la información. La información del titular no podrá ser suministrada a usuarios o terceros cuando deje de servir para la finalidad del banco de datos;

e) Principio de interpretación integral de derechos constitucionales. La presente ley se interpretará en el sentido de que se amparen adecuadamente los derechos constitucionales, como son el hábeas data, el derecho al buen nombre, el derecho a la honra, el derecho a la intimidad y el derecho a la información. Los derechos de los titulares se interpretarán en armonía y en un plano de equilibrio con el derecho a la información previsto en el artículo 20 de la Constitución y con los demás derechos constitucionales aplicables;

f) Principio de seguridad. La información que conforma los registros individuales constitutivos de los bancos de datos a que se refiere la ley, así como la resultante de las consultas que de ella hagan sus usuarios, se deberá manejar con las medidas técnicas que sean necesarias para garantizar la seguridad de los registros evitando su adulteración, pérdida, consulta o uso no autorizado;

g) Principio de confidencialidad. Todas las personas naturales o jurídicas que intervengan en la administración de datos personales que no tengan la naturaleza de públicos están obligadas en todo tiempo a garantizar la reserva de la información, inclusive después de finalizada su relación con alguna de las labores que comprende la administración de datos, pudiendo sólo

realizar suministro o comunicación de datos cuando ello corresponda al desarrollo de las actividades autorizadas en la presente ley y en los términos de la misma.

Artículo 5°. Circulación de información. La información personal recolectada o suministrada de conformidad con lo dispuesto en la ley a los operadores que haga parte del banco de datos que administra, podrá ser entregada de manera verbal, escrita, o puesta a disposición de las siguientes personas y en los siguientes términos:

a) A los titulares, a las personas debidamente autorizadas por estos y a sus causahabientes mediante el procedimiento de consulta previsto en la presente ley.

b) A los usuarios de la información, dentro de los parámetros de la presente ley.

c) A cualquier autoridad judicial, previa orden judicial.

d) A las entidades públicas del poder ejecutivo, cuando el conocimiento de dicha información corresponda directamente al cumplimiento de alguna de sus funciones.

e) A los órganos de control y demás dependencias de investigación disciplinaria, fiscal, o administrativa, cuando la información sea necesaria para el desarrollo de una investigación en curso.

f) A otros operadores de datos, cuando se cuente con autorización del titular, o cuando sin ser necesaria la autorización del titular el banco de datos de destino tenga la misma finalidad o una finalidad que comprenda la que tiene el operador que entrega los datos. Si el receptor de la información fuere un banco de datos extranjero, la entrega sin autorización del titular sólo podrá realizarse dejando constancia escrita de la entrega de la información y previa verificación por

parte del operador de que las leyes del país respectivo o el receptor otorgan garantías suficientes para la protección de los derechos del titular.

g) A otras personas autorizadas por la ley.

2.5.4 Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Art. 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.

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

Art. 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.

Incisos 2. y 3., Derogados. Ley 27 de 1977.

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.

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

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil;

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio.

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

Subrogado. Ley 222 de 1995.

Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y

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

Art. 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.

Art. 16.- Siempre que se dicte sentencia condenatoria por delitos contra la propiedad, la fe pública, la economía nacional, la industria y el comercio, o por contrabando, competencia desleal, usurpación de derechos sobre propiedad industrial y giro de cheques sin provisión de fondos o contra cuenta cancelada, se impondrá como pena accesoria la prohibición para ejercer el comercio de dos a diez años.

Art. 17.- Se perderá la calidad de comerciante por la incapacidad o inhabilidad sobrevinientes para el ejercicio del comercio.

Art. 18.- Las nulidades provenientes de falta de capacidad para ejercer el comercio, serán declaradas y podrán subsanarse como se prevé en las leyes comunes, sin perjuicio de las disposiciones especiales de este Código.

Art. 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. (Decreto 410 de 1971)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación.

Méndez A.C. (2003), Sostiene que según nivel de conocimiento científico al que se espera llegar, se debe formular el tipo de estudio, cuyo propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los objetivos que se plantearon. La investigación descriptiva identifica características del universo, formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre las variables enunciadas en la investigación.

Para la realización de este proyecto se recurrió al tipo de investigación descriptiva, determinando las variables propias del problema; analizando cualitativamente y cuantitativamente la situación del problema de la empresa.

3.2 Población.

La población objeto de la investigación estuvo conformada por los 11 empleados de la empresa Promociones Empresariales S.A.S., y 6.604 usuarios del servicio de la entidad.

3.3 Muestra.

La muestra a utilizar fue la totalidad de los empleados de la entidad, y en cuanto a los usuarios se aplicó la siguiente muestra estadística.

$$n = \frac{N(Zc)^2 * p * q}{(N-1)*(E)^2 + (Zc)^2 * p * q}$$

Donde:

n= Muestra

N= Población dada en el estudio = 6.604

Zc= Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p= Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q= Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E= Error poblacional dispuesto a asumir 6% = 0.06

$$n = \frac{(6.604)(1,96)^2 * (0.5)(0.5)}{(6.604-1)(0.06)^2 + (1,96)^2 * (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{12.943 * (0.25)}{23,7 + 0.9604}$$

$$n = \frac{3.236}{24,6}$$

n = 132 usuarios a encuestar

VIABILIDAD DE LA MUESTRA

$$S = \sqrt{\frac{pxq}{n}}$$

$$S = \frac{0,5 \times 0,5}{132}$$

$$S = 0,0018$$

Entonces: $2xS = 0,05$

$$Em \leq Ep$$

$$Em = 0,05 \leq 0,05$$

SALTO SISTEMÁTICO

$$K = n/N$$

$$K = 132/6.604$$

$$K = 0,019$$

3.4 Técnica e instrumento de recolección de la información.

Se aplicó una entrevista, a los empleados de la empresa, la que se elaborara con un cuestionario de preguntas abiertas con el fin de poder hacer una investigación más profunda y recoger la información en forma precisa, al igual que una encuesta dirigida a los usuarios del servicio, la cual fue elaborada con preguntas cerradas.

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

Fuentes secundarias. 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.

3.5 Procesamiento y análisis de la información.

La información recolectada en la entrevista se presentará de forma cualitativa, mientras que la de la encuesta será presentada de forma cualitativa y cuantitativa en tablas, graficas y análisis de cada una de las preguntas del cuestionario.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Diagnostico situacional de la empresa promociones empresariales S.A.S, teniendo en cuenta el marco axiológico y juego matricial, que permita conocer las condiciones reales y así establecer medidas que la ayuda a mejorar dicho estado.

4.1.1 Entrevista realizada a los empleados de la empresa Promociones

Empresariales SAS. Según la entrevista realizada a los empleados de la empresa Promociones Empresariales SAS, se debe decir que cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización, ambos coinciden en la necesidad de un diagnóstico organizacional.

El desarrollo organizacional incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio.

Los empleados de la empresa afirman que los recursos con los que trabaja la misma provienen del desarrollo de la actividad económica, siendo esta realizada desde hace varios años en la ciudad y teniendo la oportunidad de ofrecer al mercado servicio que satisfacen las necesidades de la población en general.

En cuanto a las oportunidades laborales estas surgen en determinados momentos de la vida y deben ser aprovechadas para evitar el arrepentimiento posterior. Muchas veces hay

individuos que se lamentan por haber desperdiciado una oportunidad por diferentes motivos. Por lo tanto, es necesario estar atento y analizarlas para determinar cuál es la opción más conveniente para la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario mencionar que los recursos humanos y técnicos con los que cuenta la empresa son calificados para ofrecer el servicio con calidad, aunque se tienen grandes debilidades entre las que se destacan la falta de publicidad y promoción, para lograr todo lo proyectado por la empresa se realiza una planeación adecuada, brindando capacitaciones a los empleados cada seis meses, ya que el principio fundamental es brindar el servicio con calidad, eficacia y eficiencia.

Se afirma que el servicio ofrecido por la entidad es de muy buena calidad, ya que los empleados se esmeran por lograr la satisfacción y mantenimiento de los clientes en la empresa, por lo que se tienen proyecciones a corto plazo como es el crecimiento de la entidad, ya que se cuenta con una oficina bien dotada y personal necesario para cumplir con las necesidades del servicio, se considera que en el momento la empresa es sostenible, aunque se debe conocer cuál es la posición frente a otras entidades, con el fin de mejorar y abarcar mayor mercado en la ciudad.

Se afirma que para lograr todo lo anterior se realiza una planeación adecuada, ya que el principio fundamental es brindar el servicio con calidad y eficiencia. De igual forma se debe decir que la empresa cuenta con fortalezas como son la esmerada atención al cliente, adecuada dotación tecnológica, adecuado nivel de precios, prestación de un servicio básico, aunque se

poseen amenazas como son la alteración del orden público en algunas zonas de la ciudad, competencia desleal de otras empresas, el escaso reconocimiento comercial de la empresa por la falta de publicidad promoción del servicio ofrecido y el retiro de los clientes.

La empresa tiene proyecciones a corto, mediano y largo plazo, contando para eso con un excelente recurso humano necesario para cumplir con el objeto social, siendo la empresa económicamente sostenible. En cuanto a valores y principios corporativos en la empresa no están definidos, de la misma forma los empleados desconocen la misión y visión lo que hace que no se tenga un horizonte adecuado para el logro de los objetivos propuestos al inicio de la empresa, por lo que se reitera la necesidad de capacitar a los funcionarios en las diferentes áreas, estructura y funcionamiento de la misma.

4.1.2 Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales

S.A.S. Según la aplicación de la encuesta a los 132 usuarios de la empresa y con el fin de conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico se puede decir que:

Tabla 1.

Conocimiento de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	SI	24	18
	NO	108	82
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS.

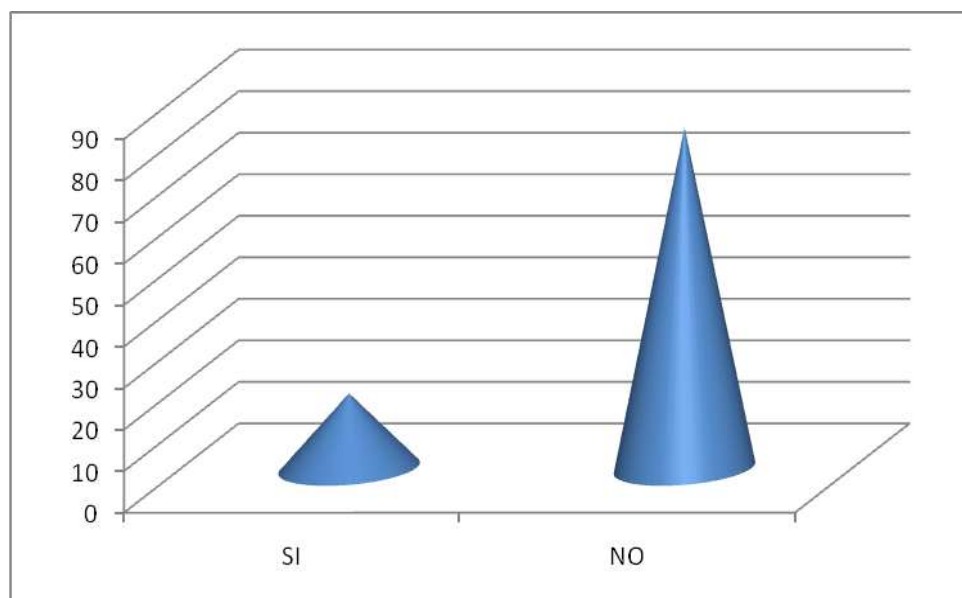


Figura 2. Conocimiento de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

Fuente. Autor del proyecto

De los 132 usuarios encuestados, el 82% respondieron que no conocen la empresa, solo solicitan los servicios y no han tenido un mayor contacto con los clientes y demás aspectos de la empresa, esto puede ser porque a la entidad le hace falta una mayor publicidad de los servicios ofrecidos por la misma, tan solo el 18% manifiestan conocer la empresa un poco mejor.

Tabla 2.

Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	SI	24	18
	NO	108	82
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS.

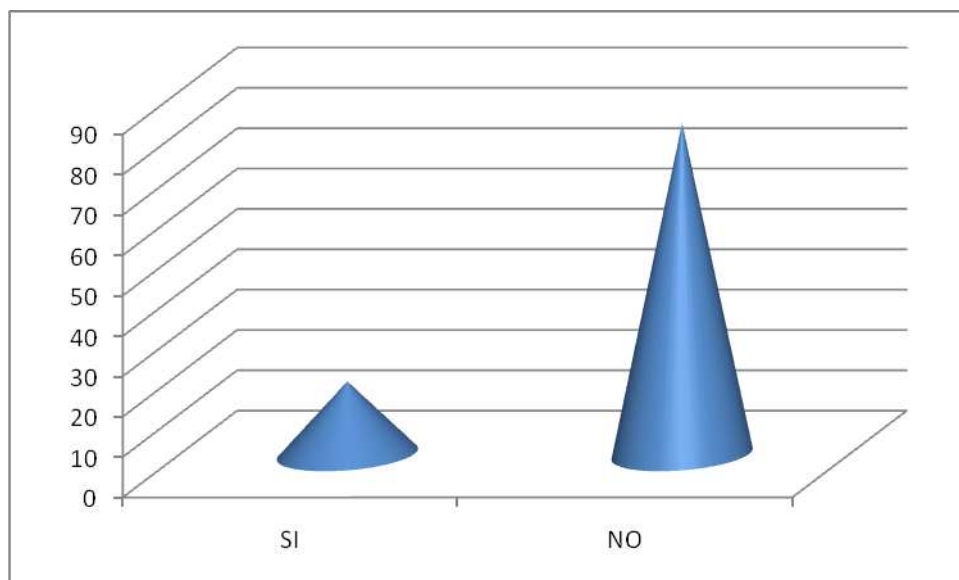


Figura 3. Conocimiento de la gama de servicios ofrecidos por la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

Al igual que la pregunta anterior de los 132 usuarios encuestados, 108 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, tan solo 24 personas dicen conocer la gama, ya que en algún momento los han solicitado.

Tabla 3.

Solicitud de los servicios ofrecidos por la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	SI	24	18
	NO	108	82
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

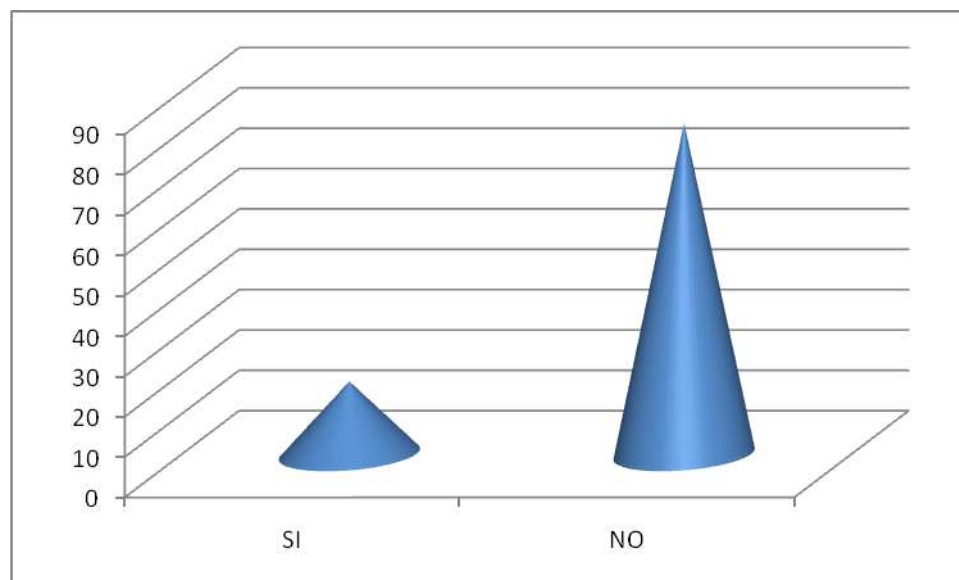


Figura 4. Solicitud de los servicios ofrecidos por la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

Los usuarios encuestados afirman en un 82% que nunca han solicitado los servicios ofrecidos por la empresa, ya que no los conocen, tan solo el 18% afirman conocerlos, porque en algún momento se han visto en la necesidad de solicitarlos.

Tabla 4.

Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Excelente	20	15
	Bueno	45	34
	Regular	22	17
	Malo	45	34
	TOTAL		132

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

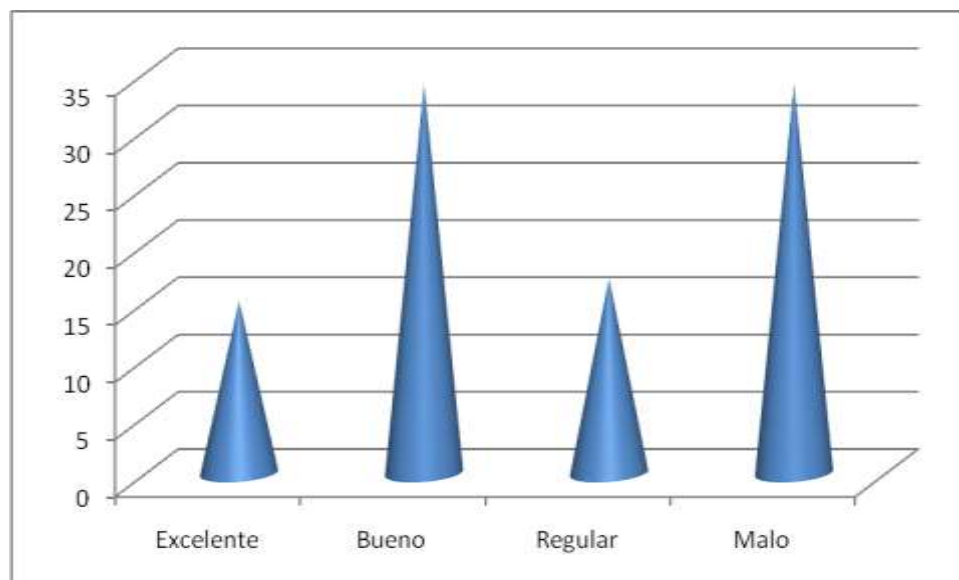


Figura 5. Calificación al portafolio de servicios ofrecido por esta empresa.

Fuente. Autor del proyecto

Los usuarios encuestados en un 34% siendo el porcentaje mas alto dicen que califican el servicio como malo y bueno ya que hasta el momento no lo han conocido, esto porque ha faltado por parte de la empresa brindar publicidad a los servicios ofrecidos por la misma, el 15 y 17% lo califican como excelente y regular ya que lo han solicitado de forma esporadica, y por esto se atreven a calificarlo de esta forma.

Tabla 5.

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

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	SI	57	43
	NO	75	57
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

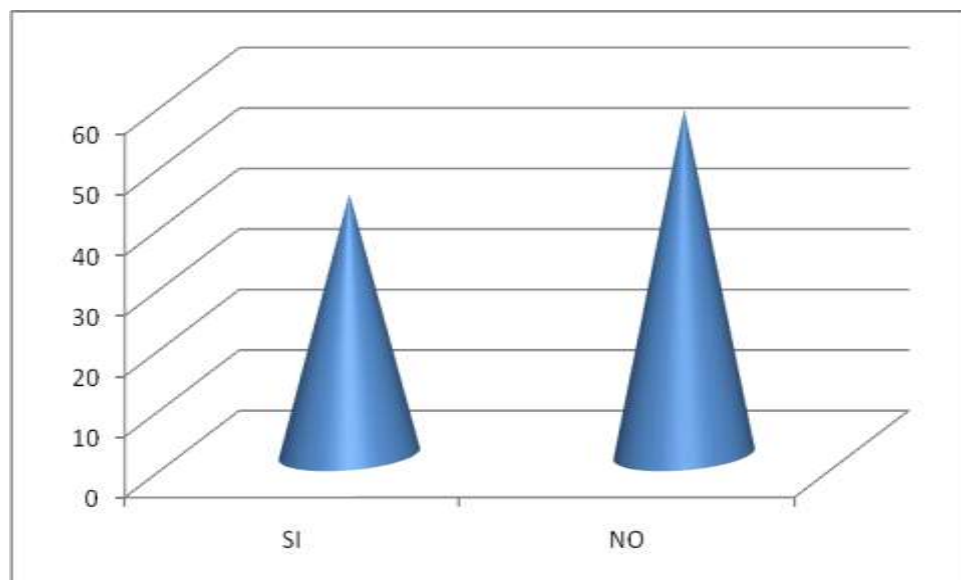


Figura 6. Publicidad en los medios de comunicación sobre los servicios ofrecidos por la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

En un 43% las personas encuestadas dicen que han escuchado publicidad solo en la radio, pero afirman que es conveniente pagar publicidad en otros medios de comunicación masiva como la televisión y otras emisoras, de otra parte el 57% no han tenido acceso de los servicios por medio de la publicidad.

Tabla 6.

Fortalezas que debe mantener la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Esmerada Atención al Cliente	39	29
	Suficiente Publicidad y promoción	33	25
	Adecuada dotación tecnológica	5	4
	Adecuado Nivel de Precios	9	7
	Prestación de un servicio básico	5	4
	Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País	7	5
	Personal idóneo y calificado	34	26
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

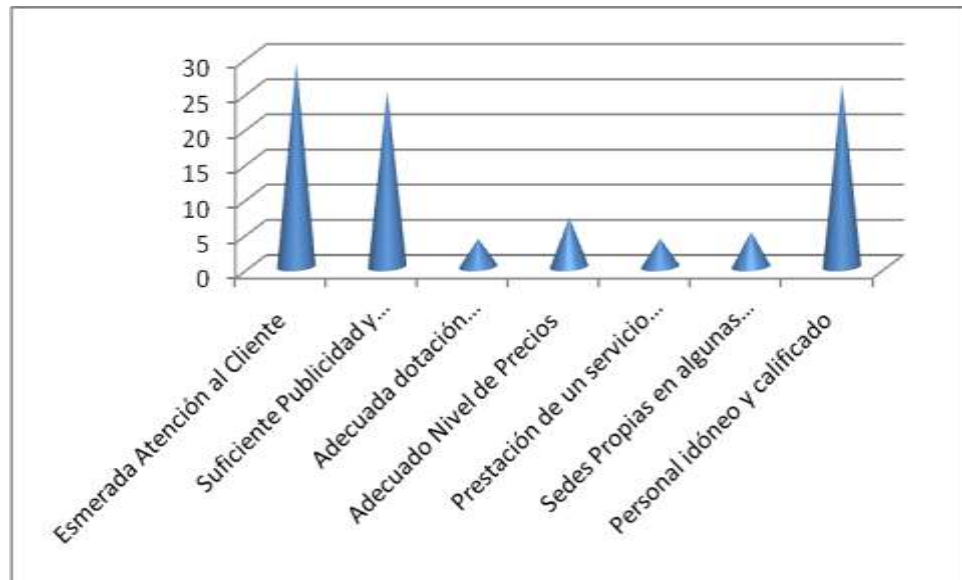


Figura 7. Fortalezas que debe mantener la empresa

Fuente. Autor del proyecto

Del total de las personas encuestadas el 29% afirma que la empresa debe tener en cuenta la fortaleza de la atención al cliente ya que esta es fundamental para la empresa, de otra parte la publicidad, promoción y el personal idóneo y calificado es muy importante esto la afirma el 26 y 25%, también se debe mencionar que la tecnología, los precios, la prestación del servicio básico y sedes propias en algunas ciudades es necesario para la empresa aunque estos representan los menores porcentajes.

Tabla 7.

Debilidades que debe mejorar la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Deficiencia en los servicios prestados	0	0
	Falta de publicidad y promoción	0	0
	Deficiente atención al cliente	0	0
	Precios no competitivos	0	0
	Ubicación de la empresa	0	0
	Todas	132	100
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

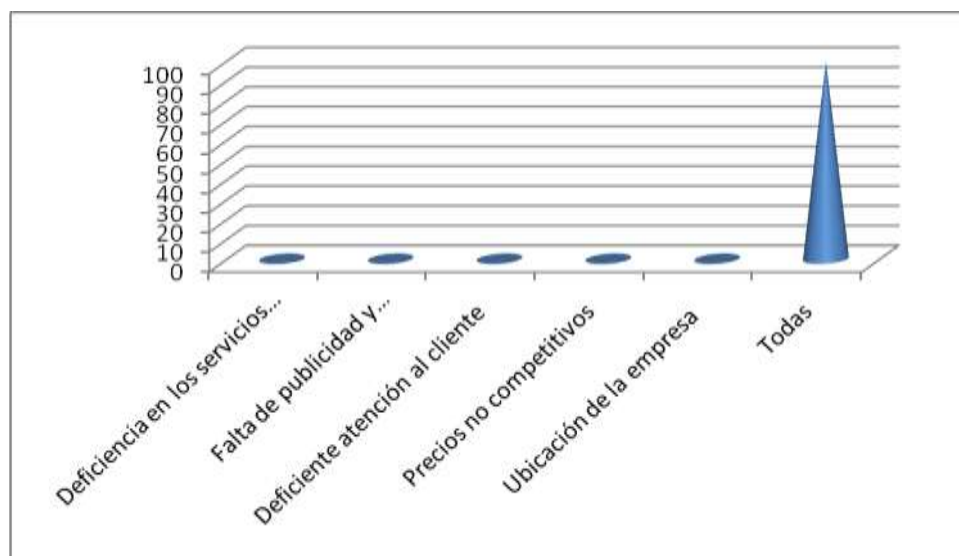


Figura 8. Debilidades que debe mejorar la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

En cuanto a las debilidades de la empresa, el 100% de las personas encuestadas dicen que se mejora todas, es decir la deficiencia en los servicios prestados, la falta de publicidad y

promoción, la deficiente atención al cliente, precios no competitivos y la ubicación de la empresa.

Tabla 8.

Oportunidades de la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Escasa competencia comercial para la empresa	77	58
	Imagen y reconocimiento	13	10
	Existencia de Mercado Vírgenes	42	32
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

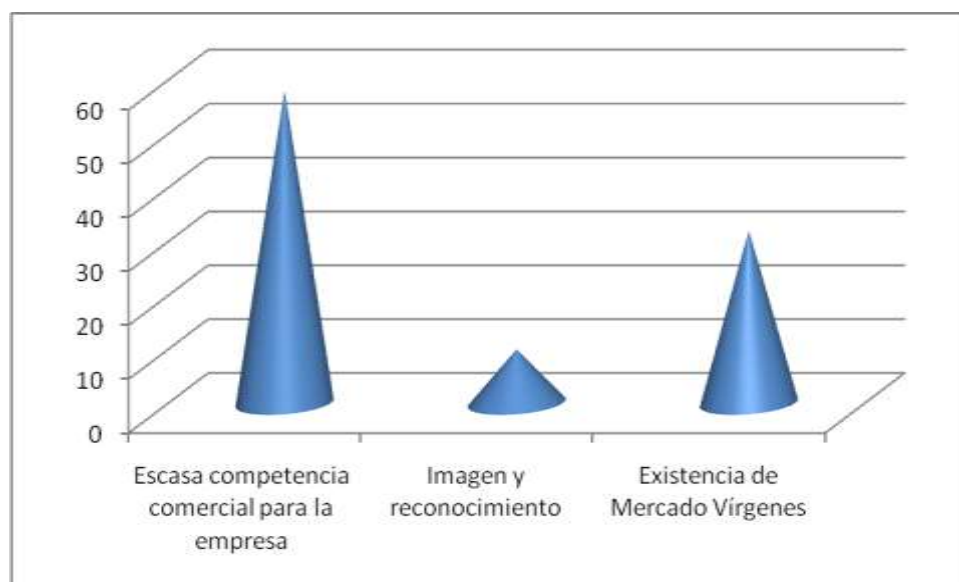


Figura 9. Oportunidades de la empresa

Fuente. Autor del proyecto

En cuanto a las oportunidades que posee la empresa el 58% afirma que se debe aprovechar la escasa competencia comercial que posee la empresa, de otra parte la existencia del mercado virgen es algo que se debe aprovechar, como también la imagen y reconocimiento que se puede llegar a alcanzar con un servicio de calidad y publicidad.

Tabla 9.

Amenazas que debe mejorar la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Alteración del orden público en la zona	3	2
	Competencia desleal de otras empresas	26	20
	Escaso reconocimiento comercial de la empresa		
	Retiro de los clientes	77	58
TOTAL		26	20
		132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

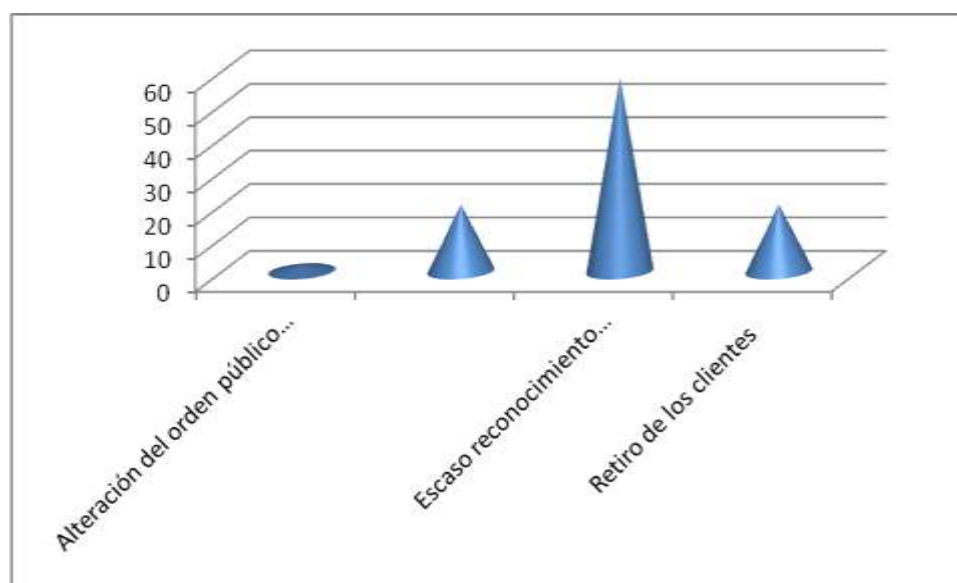


Figura 10. Amenazas que debe mejorar la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

De las amenazas que tiene la empresa la mas relevante es el escaso reconocimiento comercial que posee, como tambien la competencia desleal y el retiro de los clientes, lo anterior se debe contrarrestar con estrategias que conviertan estas amenazas en oportunidades para la empresa.

Tabla 10.

Solicitud de servicios ofrecidos por la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Recibo de dinero	23	18
	Enajenación	9	6
	Venta de bienes	100	76
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

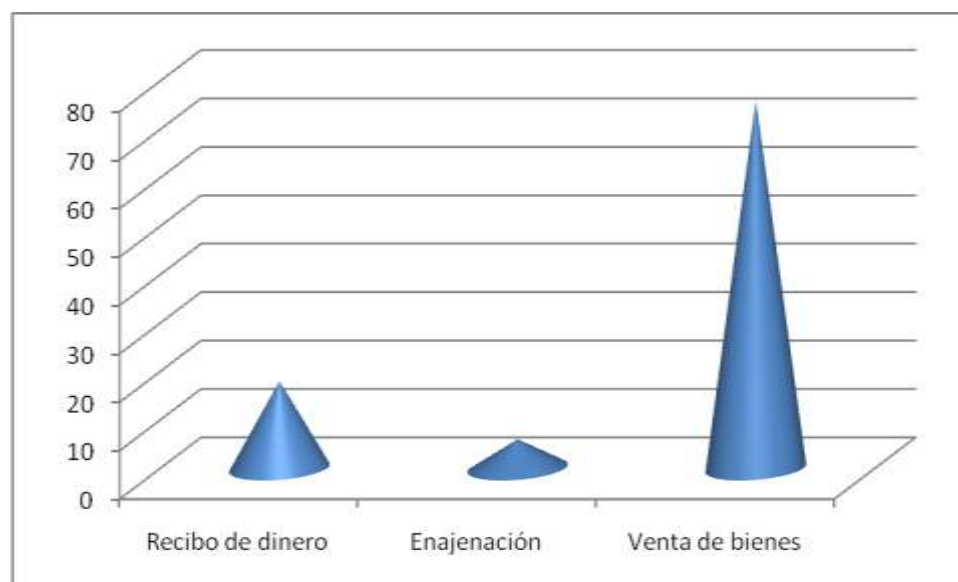


Figura 11. Solicitud de servicios ofrecidos por la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

De las 132 personas encuestadas, el 76% han solicitado el servicio de venta de servicios, en menor porcentaje el 18% y el 6% enajenación de bienes.

Tabla 11.

Calificación a los servicios ofrecidos

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Excelente	20	15
	Bueno	45	34
	Regular	22	17
	Malo	45	34
	TOTAL		132

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

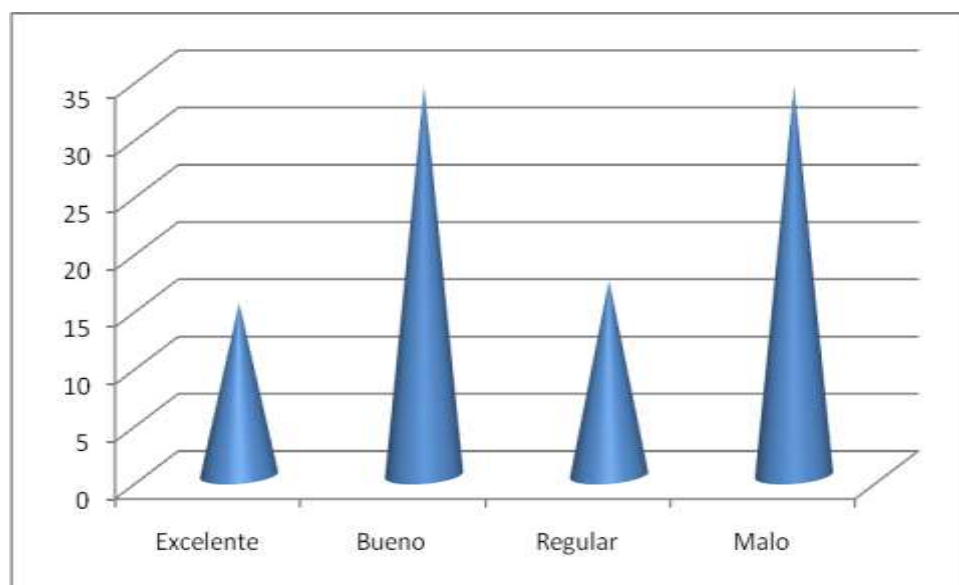


Figura 12. Calificación a los servicios ofrecidos

Fuente. Autor del proyecto

Los usuarios encuestados en un 34% dicen que califican de los servicios como buenos y malos, con lo que se afirma que los servicios no son muy promocionados y conocidos por los usuarios, de otra parte el 15 y 17% lo califican como excelente y regular ya que lo han solicitado en alguna ocasión.

Tabla 12.

Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
132	Excelente	20	15
	Bueno	45	34
	Regular	22	17
	Malo	45	34
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

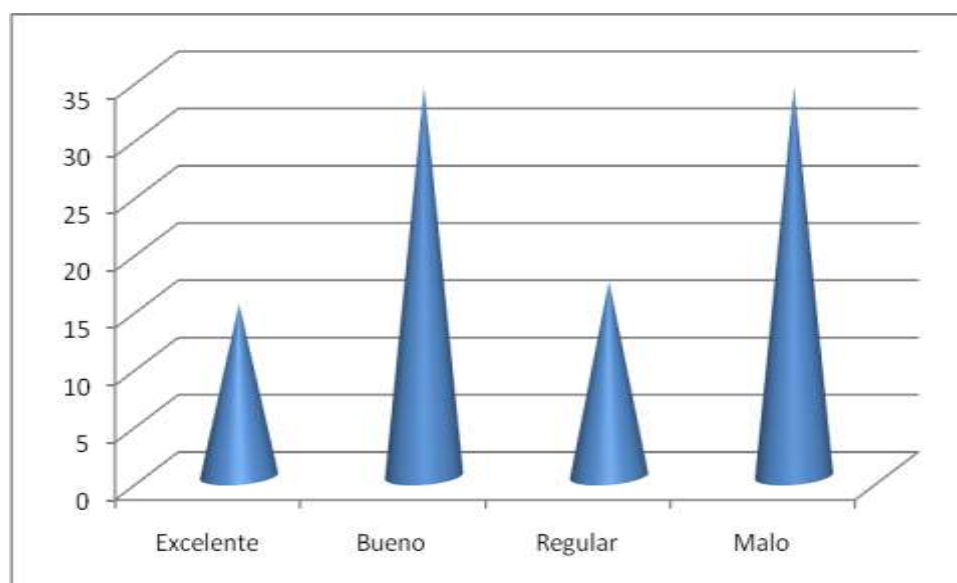


Figura 13. Calificación a la responsabilidad de los servicios ofrecidos por la empresa

Fuente. Autor del proyecto

De los 132 usuarios encuestados el 34% dicen que califican los servicios como buenos y malos, teniendo en cuenta que el servicio proporciona a una empresa la opción de relacionarse con sus clientes, de otra parte el 15 y 17% lo califican como excelente y regular, afirmando que al solicitar los servicios estos han sido prestados con responsabilidad y eficiencia.

Tabla 13.

Evidencia de los valores y principios corporativos de la empresa.

PERSONAS ENCUESTADAS	RESPUESTAS	FRECUENCIA	%
	SI	0	0
132	NO	132	100
	TOTAL	132	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales SAS

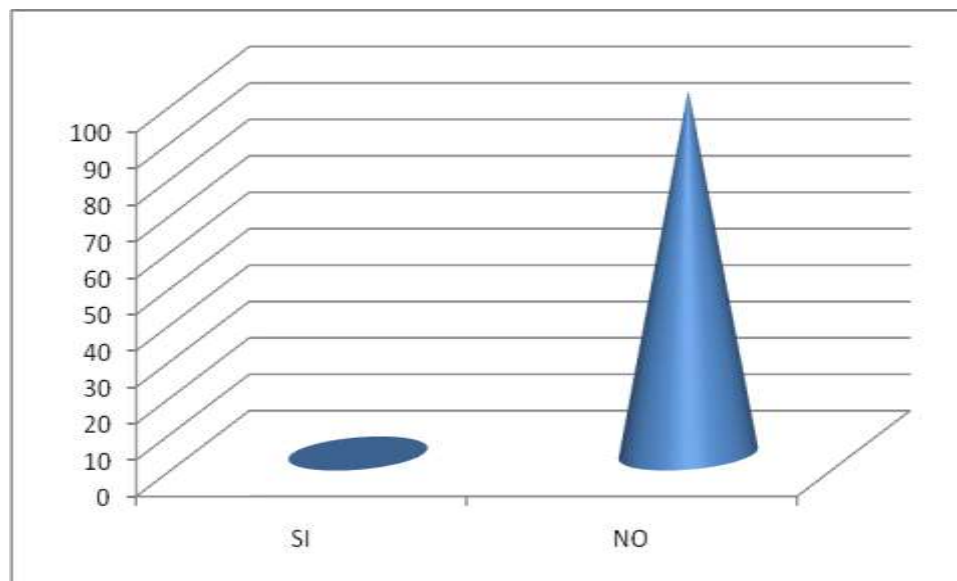


Figura 14. Evidencia de los valores y principios corporativos de la empresa

Fuente. Autor del proyecto

La totalidad de los usuarios encuestados, es decir el 100%, afirman no conocer los principios y valores corporativos, siendo estos muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

4.1.3 Diagnostico. Un diagnóstico es el resultado que se arroja luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

En la aplicación de la entrevista se pudo determinar que los empleados de la empresa Promocines Empresariales SAS, experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden en la necesidad de un diagnóstico organizacional, incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones, medición y evaluación de las acciones de cambio.

Los recursos humanos y técnicos con los que se cuenta en la empresa son calificados para ofrecer el servicio con calidad, se tienen grandes debilidades entre las que se destacan la falta de publicidad y promoción, para lograr todo lo proyectado por la empresa se realiza una planeación adecuada, brindando capacitaciones a los empleados cada seis meses, ya que el principio fundamental es brindar el servicio con calidad, eficacia y eficiencia.

De otra parte con la encuesta a los 132 usuarios de la empresa y con el fin de conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico se puede decir que estos no conocen la empresa, solo solicitan los servicios de forma esporádica y no han tenido un mayor contacto con los empleados de la empresa, aunque no se puede desconocer que se tiene una buena gama de productos pero estos no son promocionados de forma adecuada, de igual forma se califica los servicios ofrecidos como malos o buenos, lo que demuestra inconformidad con el servicio ofrecido.

Por último se debe decir que se evidencio falta de publicidad en los servicios ofrecidos por lo que es necesarios implementar campañas agresivas en medios de comunicación masivos de la ciudad y así contrarrestar la competencia desleal, de igual forma los usuarios desconocen los valores y principios corporativos ya que estas no estan impresaas y colocadas en un lugar visible a los usuarios.

4.2 Marco axiológico organizacional los principios corporativos, misión, visión y valores de la empresa, para mejorar los procesos de la empresa.

Según Serna, 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.

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.

Pasos

1. Establecer los principios y valores corporativos.
2. Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
3. Se elabora una matriz que identifique a qué grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
4. Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados.

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.

Los principios corporativos son herramientas que han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

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 Promociones empresariales S.A.S, no cuenta con principios corporativos, los cuales ayuden a direccionar los objetivos y metas propuestas.

4.2.1 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.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Tabla 14.

Matriz axiológica

GRUPO DE REFERENCIA	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS PROVEEDORES	LOS COLABORADORES	LOS ACCIONISTAS
PRINCIPIOS							
CALIDAD	X	X	X	X	X		X
CREATIVIDAD	X	X	X	X			X
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	X
GESTIÓN HUMANA	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD	X	X	X	X	X	X	X
CONFIDENCIALIDAD				X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X	X	X
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
AUSTERIDAD					X		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	X	X	X		X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
DESARROLLO PROFESIONAL	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Fuente. Autor del proyecto quien diseño la 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. A demás 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 propósito 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, y él 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, los factores externos, recursos disponibles, y sus capacidades.

4.2.2 Misión propuesta. Intervenir oportunamente para proteger la vida y los bienes de la comunidad ante el riesgo de incendio o cualquier emergencia producto de los fenómenos naturales o sociales, actuando de manera segura, con responsabilidad, humanismo y con la preparación adecuada de nuestro talento humano.

Visión. La empresa Promociones Empresariales SAS, es una entidad que promueve la prestación de servicios necesarios para la comunidad de carácter nacional e internacional para desarrollar investigaciones, consultorías y asesorías sobre temas sociales, económicos, culturales, políticos, administrativos y ambientales.

4.2.3 Visión propuesta. En el 2020 consolidaremos los servicios ofrecidos por la empresa Promociones Empresariales SAS, como una empresa reconocida a nivel local y nacional, por su formato de gestión integral de cobro y demás servicios, con estándares de calidad y efectividad a gran escala. A través de la apertura de nuevos mercados, nos convertiremos en una de las principales empresas de cobro integral y asesoramiento, implementando en nuestro portafolio de servicios nuevas y mejores tecnologías, bases de datos y logística sistémica, conforme a las expectativas y necesidades cambiantes de nuestros clientes.

4.2.4 Valores corporativos propuestos para la empresa. Enfoque al cliente y perspectiva a largo plazo, calidad e innovación, libertad y responsabilidad, colaboración y diversión.

4.3 Elaborar las etapas del juego matricial.

4.3.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno (EFI). La matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para

alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Las fuerzas más importantes de la empresa son su razón de circulante, su margen de utilidad y la moral de los empleados, como indican las 4 calificaciones. Las debilidades mayores son la falta de un sistema para la administración estratégica, el aumento del gasto para Iyd y los incentivos ineficaces para los distribuidores. El total ponderado de 2.8 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media.

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la entidad.

Fortalezas

Atención al Cliente

Dotación tecnológica

Nivel de Precios

Servicio básico

Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País

Personal idóneo y calificado

Calidad

Responsabilidad

Alianzas estratégicas adecuadas

Ubicación de la empresa

Debilidades

Servicios prestados

Publicidad y promoción

Deficiente atención al cliente

Precios no competitivos

Portafolio de servicios

Infraestructura

Tecnología existente

Sistema de comunicación interna

Mecanismos de mercadeo

Sentido de pertenencia

Tabla 15.

Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Atención al cliente	0,09	4	0,36
Dotación tecnológica	0,07	4	0,28
Nivel de Precios	0,04	4	0,16
Servicio básico	0,06	2	0,12
Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País	0,08	4	0,32
Personal idóneo y calificado	0,03	4	0,12
Calidad	0,04	3	0,12
Responsabilidad	0,04	4	0,16
Alianzas estratégicas adecuadas	0,02	3	0,06

Ubicación de la empresa	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
Servicios prestados	0,01	3	0,03
Publicidad y promoción	0,09	4	0,36
Deficiente atención al cliente	0,07	3	0,21
Precios no competitivos	0,05	2	0,1
Portafolio de servicios	0,06	2	0,12
Infraestructura	0,03	1	0,03
Tecnología existente	0,08	3	0,24
Sistema de comunicación interna	0,04	1	0,04
Mecanismos de mercadeo	0,02	3	0,06
Sentido de pertenencia	0,03	1	0,03
TOTAL	1,0		3,12

Nota: Fuente: Autor del proyecto

La matriz EFI indica que la fortaleza más importante de la empresa es la atención al cliente y dotación tecnológica, siendo estos factores importantes para el buen desempeño de la labor realizada en la empresa.

El puntaje ponderado de 3,12 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.

4.3.2 Matriz 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, 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

Competencia comercial para la empresa

Mercados sin el servicio

Demanda interna

Solicitud de los servicios

Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo

Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad

Inversión en programas ambientales

Nivel económico

Desarrollo tecnológico

Amplitud en la razón social

Amenazas

Alteración del orden público en la zona

Competencia desleal de otras empresas

Escaso reconocimiento comercial de la empresa

Retiro de los clientes

Competencia desleal

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.

Existe el riesgo de competidores extranjeros

Cambio en las necesidades de los clientes

El cambio de la económica en el país

Competencia con precios bajos.

Tabla 16.

Matriz EFE de la empresa.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO PONDERADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Competencia comercial para la empresa	0,07	4	0,28
Mercados sin el servicio	0,06	4	0,24
Demanda interna	0,03	4	0,12
Solicitud de los servicios	0,02	4	0,08
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	0,03	4	0,12
Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad	0,04	4	0,16
Inversión en programas ambientales	0,03	3	0,09
Nivel económico	0,08	3	0,24
Desarrollo tecnológico	0,05	3	0,15
Amplitud en la razón social	0,06	4	0,24
AMENAZAS			
Alteración del orden público en la zona	0,08	2	0,16
Competencia desleal de otras empresas	0,05	4	0,2
Escaso reconocimiento comercial de la empresa	0,05	1	0,05
Retiro de los clientes	0,05	3	0,15
Competencia desleal	0,07	3	0,21

Tabla 16. (Continuación)

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0,08	4	0,32
Existe el riesgo de competidores extranjeros	0,05	1	0,05
Cambio en las necesidades de los clientes	0,05	1	0,05
El cambio de la económica en el país	0,05	4	0,2
TOTAL	1.0		3.11

Nota: Fuente. Autor del proyecto

La matriz (EFE), en el medio externo de la empresa, muestra que tiene muchas oportunidades, ejemplo de esto es la competencia comercial para la empresa, la amplitud de la razón social, el nivel económico que se maneja en la zona y el mercado que aun esta sin servicio, por lo que se puede decir que se debe contemplar la posibilidad de crear otros punto o sucursales para prestar el servicio, el resultado arrojado de 3,11 lo indica que hay solidez en la parte externa de la empresa, pero aun se debe mejorar los amenazas existente.

4.3.3 Matriz de Evaluación del 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.

Mediante esta matriz se busca analizar la competencia existente de la empresa Promociones Empresariales SAS, 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: Opportunity International Colombia S.A y Crediflores Cooperativa de Crédito, los cuales se caracterizan por tener la misma actividad económica.

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).

Tabla 17.

Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	Promociones empresariales SAS		Opportunity International Colombia S.A		Crediflores Cooperativa de Crédito	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Atención al Cliente	0,10	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Publicidad y promoción	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Deficiente atención al cliente	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Dotación tecnológica	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Competencia comercial para la empresa	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Demanda interna	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Nivel económico	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Mercados sin el servicio	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Total	1.0		3.29		3.57		3.60

Nota: Fuente. Autor del proyecto

La matriz del perfil competitivo de la empresa, se comparo con dos entidades que prestan el servicio de forma similar las cuales son: Opportunity International Colombia S.A y Crediflores Cooperativa de Crédito, como se puede observar en la matriz la empresa Opportunity

International Colombia S.A, tiene una ponderación de 3.57, le sigue y siendo la competencia más fuerte Crediflores Cooperativa de Crédito con 3,60 y por debajo de estas dos se encuentra Promociones Empresariales SAS con 3.29, de acuerdo a lo anterior se puede decir que en cuanto a los factores de éxito, esto puede ser porque a faltado fortalecer el servicio al cliente y el mercadeo de los servicios, factores que se tienen muy encuentra a la hora de brindar el servicio a la comunidad y de su crecimiento económico.

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.

4.3.4 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.

Tabla 18.

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

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Tasa de retorno a la inversión	+6	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento (endeudamiento)	+2	Tasa de inflación	-1
Liquidez	+3	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	+6	Rango de precios de productos	-2
Flujo de caja	+5	Barreras para entrar al mercado	-1
Facilidad de salida del mercado	+6	Presión competitiva	-3
Riesgos que implica el negocio	+6	Elasticidad precio de la demanda	-1
$34/7 = 4,8 = 5$		$-11/7 = -1,5 = -2$	
VENTAJA COMPETITIVA (V.C)		FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (F.I)	
Participación en el mercado	+6	Potencial de crecimiento	-1
Calidad del servicio	+6	Potencial de utilidades	-1
Ciclo de vida del servicio	+0	Estabilidad financiera	-1
Lealtad del consumidor	+5	Conocimientos tecnológicos	-1
Utilización de la capacidad de la competencia	+4	Utilización de recursos	-2
Conocimientos tecnológicos	+5	Intensidad de capital	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	+6	Facilidad de entrar en el mercado	-3
		Productividad, utilización de capacidad	-1
$32/6 = 5,3 = 5$		$-13/8 = -1,6 = -2$	

Nota: Fuente. Autores del proyecto

Eje horizontal (X) = VC + FI = 5 + -2 = 3

Eje vertical (Y) = FF + EA = 5 + (-2) = 3

Coordenadas del vector direccional (3, 3)

Con las coordenadas obtenidas para el vector direccional, se hace la representación gráfica que deberá asumir y poner en práctica la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

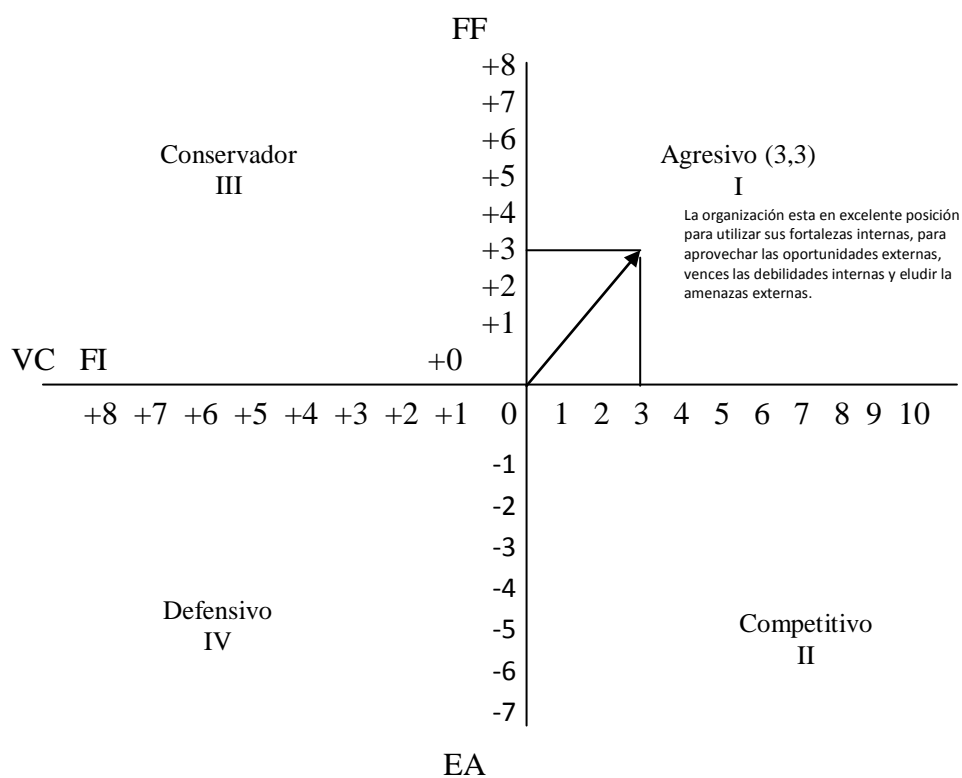


Figura 15. Representación de la matriz PEEA de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empresa promociones empresariales S.A.S, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas que poseen.

Por consiguiente se debe cuidar el mercado, abarcando el mercado que aún se encuentra virgen, dando a conocer la empresa y los servicios ofrecidos con campañas de publicidad, lograndoser cada día más competitiva en el mercado.

4.3.5 Matriz DOFA. Esta matriz permite ver las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene o puede tener la empresa 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

Atención al Cliente

Dotación tecnológica

Nivel de Precios

Servicio básico

Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País

Personal idóneo y calificado

Calidad

Responsabilidad

Alianzas estratégicas adecuadas

Ubicación de la empresa

DEBILIDADES

Servicios prestados

Publicidad y promoción

Deficiente atención al cliente

Precios no competitivos

Portafolio de servicios

Infraestructura

Tecnología existente

Sistema de comunicación interna

Mecanismos de mercadeo

Sentido de pertenencia

OPORTUNIDADES

Competencia comercial para la empresa

Mercados sin el servicio

Demanda interna

Solicitud de los servicios

Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo

Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad

Inversión en programas ambientales

Nivel económico

Desarrollo tecnológico

Amplitud en la razón social

AMENAZAS

Alteración del orden público en la zona

Competencia desleal de otras empresas

Escaso reconocimiento comercial de la empresa

Retiro de los clientes

Competencia desleal

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.

Existe el riesgo de competidores extranjeros

Cambio en las necesidades de los clientes

El cambio de la económica en el país

Competencia con precios bajos.

Tabla 19.

Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Atención al Cliente 2. Dotación tecnológica 3. Nivel de Precios 4. Servicio básico 5. Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País 6. Personal idóneo y calificado 7. Calidad 8. Responsabilidad 9. Alianzas estratégicas adecuadas 10. Ubicación de la empresa	1. Servicios prestados 2. Publicidad y promoción 3. Deficiente atención al cliente 4. Precios no competitivos 5. Portafolio de servicios 6. Infraestructura 7. Tecnología existente 8. Sistema de comunicación interna 9. Mecanismos de mercadeo 10. Sentido de pertenencia
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Competencia comercial para la empresa 2. Mercados sin el servicio 3. Demanda interna 4. Solicitud de los servicios 5. Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo 6. Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad 7. Inversión en programas	Diseñar capacitaciones para mejorar la atención, al igual que programas y campañas para promover el servicio ofrecido y así abarcar los mercados que aún se encuentran sin servicio, satisfaciendo la demanda interna. F1+O2+O3 Se debe continuar con el nivel de	Teniendo en cuenta el nivel económico de la zona, se debe realizar campañas publicitarias a través de medios de comunicación incluyendo las redes sociales logrando dar a conocer los servicios, y de esta forma aprovechar la amplitud de la razón social. D2+O8+O10

Tabla 19 (Continuación)

ambientales 8. Nivel económico 9. Desarrollo tecnológico 10. Amplitud en la razón social	precios ofrecidos hasta el momento, al igual que seguir mejorando el servicio ofrecido, logrando penetrar en nuevos mercados para aumentar los clientes actuales. F4+O10	Mejorar los mecanismos de mercadeo, aprovechando la amplitud de la razón social. D9+O10
AMENAZAS (A)	Implementar capacitaciones a los empleados en temas de mercadeo y ventas para crear estrategias que ayuden a aumentar los ingresos de la empresa y solicitud de servicios. F6+O4 ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1. Alteración del orden público en la zona 2. Competencia desleal de otras empresas 3. Escaso reconocimiento comercial de la empresa 4. Retiro de los clientes 5. Competencia desleal 6. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. 7. Existe el riesgo de competidores extranjeros 8. Cambio en las necesidades de los clientes 9. El cambio de la económica en el país 10. Competencia con precios bajos.	Aumentar la responsabilidad de los empleados y calidad en los servicios, con el objetivo de evitar el retiro de los clientes y aumentar el reconocimiento comercial de la empresa. F7+F8+A4+A3	Implementar campañas publicitarias dando a conocer los servicios, la competencia desleal teniendo en cuenta la responsabilidad desleal de otras empresas. D2+A2

Nota: Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo a la interpretación de la matriz DOFA, se considera que el grupo de estrategias más viable es la FO, diseñar programas y campañas para promover el servicio y penetrar en el mercado para aumentar los clientes actuales.

4.3.6 Matriz Interna-Externa (IE), Esta matriz permite reconocer la situación general de la empresa, 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).

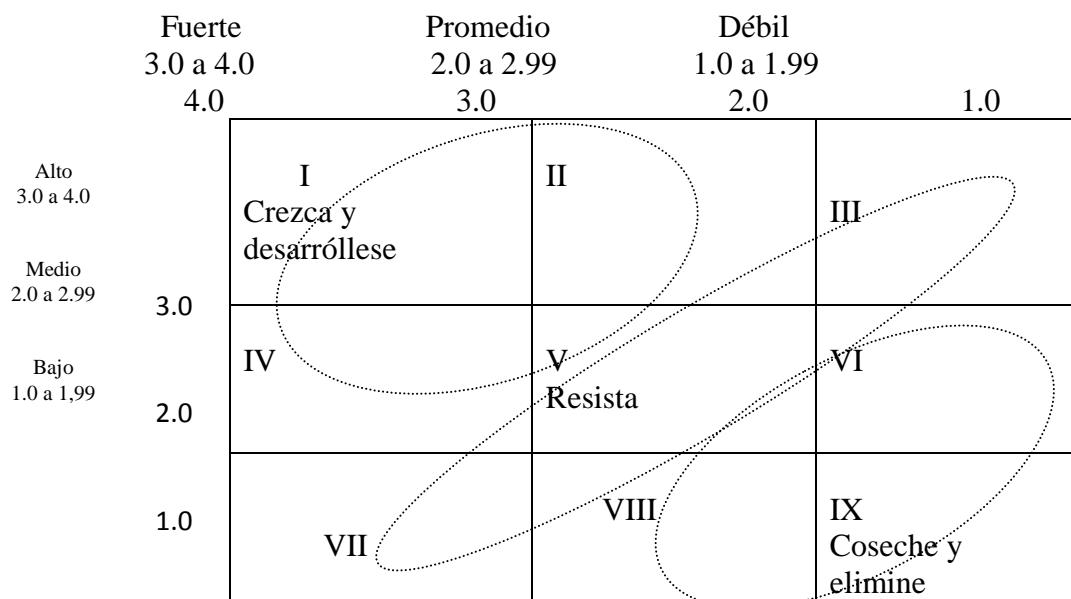


Figura 16. Categorías estratégicas de las regiones de la matriz I.E.

Fuente. Autor del proyecto

	4.0	3,12	3.0	2.0	1.0
3,11	I		II		III
3.0	IV		V		VI
2.0					
1.0	VII		VIII		IX

Figura 17. Aplicación de la matriz IE a la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

$$EFI = 3,12$$

$$EFE = 3,11$$

Como se observa la intersección de los resultados ponderados de la matriz IE, este se ubica en la región de las casillas I, en el área de puesta en marcha de estrategias “Crecza y desarróllese” dentro de la cual se puede 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 producto, mantener y mejorar la atención al cliente, lo cual trae reconocimiento mantenimiento en el mercado.

4.3.7 Matriz de la gran estrategia. 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.

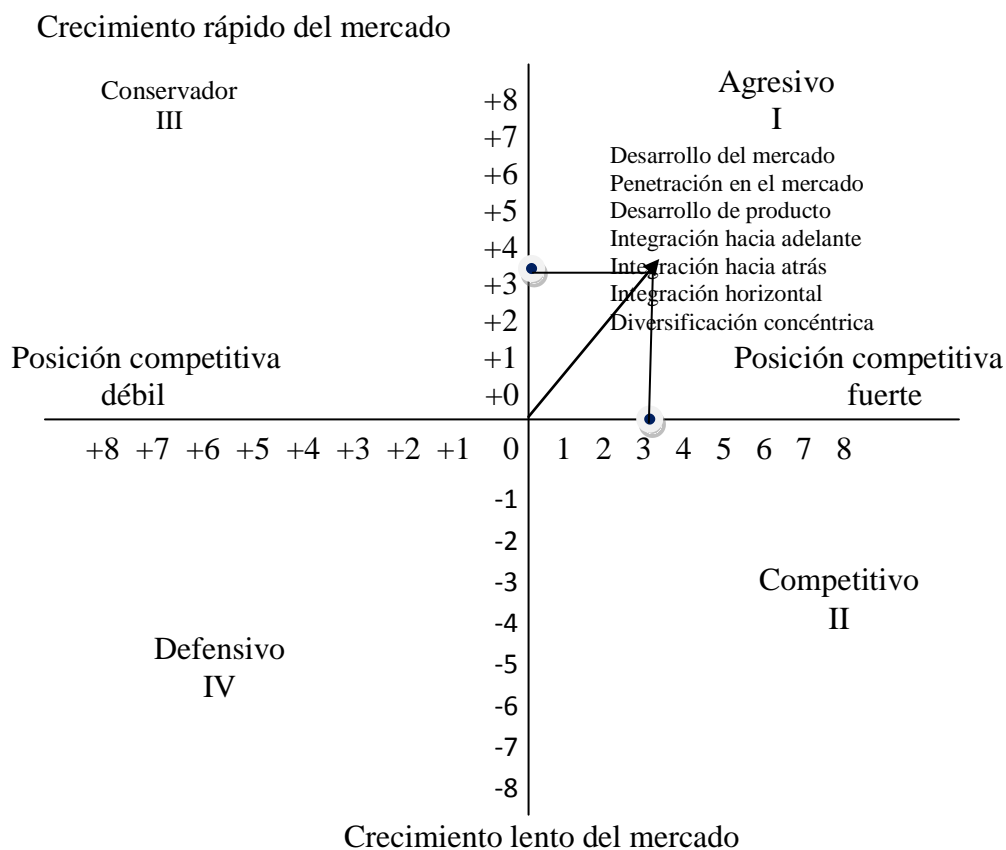


Figura 18. Presentación de la matriz de la Gran Estrategia de la empresa.

Fuente. Autor del proyecto

De acuerdo con el análisis anterior, la posición estratégica de la empresa, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual significa que debe mantener su fuerza industrial y estabilidad ambiental, aprovechando las fortalezas en cuanto a tecnología y sentido de pertenecía.

Por consiguiente se debe cuidar el mercado actual, procurando la continuación de la buena atención al cliente, dando a conocer la empresa y los servicios ofrecidos con campañas de publicidad, logrando ser cada día más competitiva en el mercado

De otra parte se le recomienda a la empresa promociones empresariales SAS, estrategias de competencia en el mercado, como son desarrollo del mercado, penetración, desarrollo del producto, integración hacia adelante, atrás, horizontal y diversificación concéntrica, por medio de campañas publicitarias agresivas para dar a conocer a los clientes los servicios 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.

4.3.8 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.

Tabla 20.*Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica*

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	Capacitación del personal		Penetrar en el mercado.		PUNTAJE DE ATRACCIÓN
		P	TP	P	TP	
Variables internas						
Calidad	4	4	16	4	16	La calidad de la atención al cliente, es fundamental para el buen funcionamiento.
Responsabilidad	4	4	16	4	16	La responsabilidad es fundamental para lograr los objetivos propuestos.
Ubicación de la empresa	3	4	12	4	12	La ubicación de la empresa es importante, para la comodidad de los clientes.
Alianzas estratégicas adecuadas	4	4	16	4	16	Las alianzas estratégicas son indispensables para mejorar los procesos.
Atención al cliente	4	3	12	4	16	El servicio al cliente es fundamental para mantener a los clientes cautivos.
Nivel de Precios	2	3	6	2	4	Se deben mantener precios de acuerdo a la regulación, para el servicio ofrecido.
Dotación tecnológica	2	2	4	4	8	La adecuada tecnología, permite la prestación de un servicio en mejores condiciones para los clientes.
Personal idóneo y calificado	3	3	9	4	12	En toda organización es indispensable que la totalidad de los empleados estén capacitados y esta a su vez se haga de forma continua.
Publicidad y promoción	4	3	12	3	12	La publicidad y promoción constituye un papel muy importante a la hora de dar a conocer el servicio ofrecido por la empresa.
Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País	3	3	9	1	3	Es importante contar con sedes propias, ya que esto contribuye a que haya una mayor estabilidad.
Variables externas						
Mercados sin el servicio.	4	4	16	4	16	Se debe combatir la competencia desleal con estrategias adecuadas, a fin de penetrar en el mercado.
Posibilidad de convenios con empresas de la ciudad.	4	3	12	3	12	Los convenios con otras empresas son importantes, para lograr un crecimiento económico.

Tabla 20. (Continuación)

Nivel económico	1	1	1	1	1	El nivel económico ayuda a que nuevos clientes se vinculen por la necesidad del servicio.
Solicitud de los servicios	1	2	2	4	4	Se debe dar a conocer los servicios ofrecidos por medio de campañas publicitarias.
Amplitud en la razón social	2	2	4	1	2	La amplitud de la razón social es importante, ya que se puede ampliar la gama de servicios y ofrecer nuevos productos.
Competencia comercial para la empresa	3	2	6	3	9	Es necesario implementar estrategias para combatir la competencia desleal.
Condiciones demográficas y socioeconómicas en desarrollo	3	2	6	4	12	El crecimiento de la población y las condiciones demográficas son un factor importante para el mantenimiento de la empresa en el mercado.
Inversión en programas ambientales	3	3	9	3	9	El medio ambiente es muy importante por lo que se debe realizar campañas de concientización ambiental en la comunidad.
Total atracción			168		180	

Nota: Fuente. Autor del proyecto

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 entidad y mayor cobertura del servicio.

4.4 Proyectar el mejoramiento de los aspectos comerciales de la empresa a través del diseño del plan de acción, estableciendo estrategias factibles para el mejoramiento del servicio.

Tabla 21.

Matriz Marco Lógico

OBJETIVOS	OBJETIVO. Capacitación del personal		FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
	METAS	INDICADORES		
PROPÓSITO Realizar capacitaciones para el personal.	Ofrecer servicio con calidad y responsabilidad.	No de capacitaciones / No de empleados x 100.	A través de planillas de asistencia.	Buen servicio al cliente, y por lo tanto incremento de clientes.
RESULTADOS Recurso humano preparado para realizar las labores adecuadamente.	Lograr la capacitación de los empleados en un 90% en 6 meses.	90% de las capacitaciones	Informe de quejas y reclamos sobre el servicio al cliente.	Nivel de rendimiento de los empleados.
ACTIVIDADES Evaluar los conocimientos de los empleados.	Realizar los correctivos, para mejorar la situación.	No de quejas / No de controles x 100	Reporte de quejas	Crecimiento económico y financiero.

Tabla 21 (Continuación)

OBJETIVOS	OBJETIVO. Penetración en nuevos mercados			
	METAS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
PROPÓSITO				
Llegar a los diferentes mercados.	Incrementar de las ventas en la empresa.	No de ventas/No de clientes x 100.	Base de datos de clientes actuales.	Aumento de ingresos.
RESULTADOS				
Tener mayor participación en el mercado y por ende mayor rentabilidad.	Lograr abarcar el 30% del mercado en un año.	30% del servicio.	Informe de ventas.	Satisfacción de la demanda.
ACTIVIDADES				
Realizar un estudio de mercados.	Determinar la forma de penetrar en el mercado.	80% del mercado potencial en un año	Encuestas realizadas.	Disposición y aceptación de los nuevos clientes.

Nota: Fuente. Autor del proyecto.

Capítulo 5. Conclusiones

La información plasmada en el diagnóstico, permitió deducir que el peso de las fortalezas y oportunidades, permite absorber los inconvenientes sustentados en las debilidades y amenazas evidenciados en la empresa Promociones Empresariales SAS.

En la empresa se evidencio altos índices de calidad en los servicios prestados, ya que estos son de calidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de los clientes y desarrollando estrategias para desarrollar en la organización, creando mecanismos que contribuirán al buen desarrollo de las actividades propias de la empresa.

Los componentes del plan estratégico, se resumen en: la penetración en nuevos mercados, la capacitación al capital humano, con el objetivo de lograr el manteniendo en la empresa.

Capítulo 6. Recomendaciones

Se recomienda tener en cuenta el diagnóstico situacional, estando este basado en el marco axiológico, ayudando a conocer las condiciones reales y así estableciendo medidas que la ayudará a mejorar dicho estado.

Asumir e implementar las herramientas administrativas propuestas en el trabajo de grado como son la misión, visión, principios y valores corporativos los cuales son parte fundamental para la entidad y estas ayudaran a un adecuado desarrollo de las actividades.

Se deben utilizar las estrategias propuestas en el juego matricial, mejorando la publicidad de los servicios ofrecidos por la empresa a la comunidad en general, de igual forma es necesario que se mantenga un constante mejoramiento y avance económico y financiero, como también lograr abarcar otros mercados.

Es necesario tener en cuenta las estrategias elaboradas en las diferentes matrices, siendo ponderadas y arrojando resultados que se deben analizar y asumir para mejorar la situación actual.

Se recomienda implementar la planeación estratégica teniendo en cuenta factores claves como son la capacitación de los empleados y la penetración en los nuevos mercados, logrando así crecimiento económico y financiero de la empresa, como también un mayor sentido de pertenecía por parte de los funcionarios.

Se debe tener en cuenta las estrategias propuestas en el plan de acción, al igual que implementarla con el fin de mejorar las falencias encontradas como es la falta de capacitación a los empleados y la expansión de los servicios a otros mercados.

Referencias

Acueducto de Bogotá. Plan estratégico 2008-2012. [En línea] (2 octubre de 2012), disponible en

<

<http://www.aguasdebogota.com.co/wpsv61/wps/html/resources/empresa/PlanGralEstEAAB2008-2012.pdf>> p 1

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.

Alcaldía Mayor de Bogotá. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL FVS 2013 – 2016,
Bogotá D.C. Versión diciembre 2012

Arciniegas, Germán (febrero de 1992). Los nombres de Santafé y Bogotá. Revista Credencial

Historia 26. Bogotá: Biblioteca Virtual del Banco de la República. Consultado el 25 de marzo de 2012.

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>>. P. 1.

Colombia, Congreso de la República, Ley 1095 de 2006, Reforma Política Constitucional, editorial Cupido, Bogotá, 2010 Constitución Política de Colombia, P. 136.

Chogon, Raúl. Planeación estratégica por objetivos. Ediciones Coluña. 2012. P 19

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

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

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

KPMG Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP – EEB. Informe de Auditoría Externa de Gestión y Resultados 2011 en cumplimiento de la Resolución 20061300012295 de 2006 de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios [En línea] (2 abril de 2012) disponible en <<https://www.eeb.com.co/content/.../Informe%20AEGR%202011.pdf>>

Méndez, A. C. (2003). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª Ed. Mc Graw Hill. Bogotá

República de Colombia. Ley 1328 de 2009. Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Edición Cupido. 2011. p 17

República de Colombia. Ley estatutaria 1266 de 2008. Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones. Editorial norma. 2012. P 5

República de Colombia. Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el Código de Comercio. Editorial etilio. 2004. p 25

Serna Gómez. Humberto, Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología. 6 ed. Bogotá. 6 Editores.2008. P. 2.

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

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista dirigida a los funcionarios de la empresa Promociones Empresariales

S.A.S.

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

Objetivo: Conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico.

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 Promociones Empresariales S.A.S?

Muy satisfecho____ Satisfecho____ Poco satisfecho____ Insatisfecho____

¿Por qué?_____

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

Excelente____ Buena____ Regular____ Mala____

Por qué_____

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

Esmerada Atención al Cliente_____

Suficiente Publicidad y Promoción_____

Adecuada dotación tecnológica

Adecuado Nivel de Precios_____

Prestación de un servicio básico

Personal idóneo y calificado_____

Otras____ ¿Cuáles?_____

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

Alteración del orden público en la zona_____

Competencia desleal de otras empresas _____

Escaso reconocimiento comercial de la empresa _____

Retiro de los clientes

Otras____ ¿Cuáles?_____

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

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

SI ____ NO ____ POR QUÉ _____

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

SI ____ NO ____ ¿POR QUÉ? _____

9. ¿Conocedor de la situación de su empresa considera, necesario y pertinente la elaboración de un plan estratégico?

SI ____ NO ____ ¿POR QUÉ? _____

10. ¿Cómo funcionario de la empresa como lleva a cabo la planeación?

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

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

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

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

15. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

SI____ NO____ ¿Considera que en la empresa se cumple la misión?_____

16. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

SI____ NO____ ¿Considera que en la empresa se cumple la visión?_____

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice 2. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Promociones Empresariales S.A.S.

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

Objetivo: Conocer la pertinencia de elaborar un plan estratégico.

1. ¿Conoce la empresa Promociones Empresariales S.A.S?

SI _____ NO _____

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

SI _____ NO _____

3. ¿En alguna oportunidad a solicitado los servicios ofrecidos por la empresa?

SI _____ NO _____

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

Excelente_____

Bueno_____

Regular_____

Malo_____

5. ¿Ha 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?

Esmerada Atención al Cliente_____

Suficiente Publicidad y Promoción_____

Adecuada dotación tecnológica

Adecuado Nivel de Precios_____

Prestación de un servicio básico

Sedes Propias en algunas ciudades y Municipios del País_____

Personal idóneo y calificado_____

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

Deficiencia en los servicios prestados _____

Falta de publicidad y promoción _____

Deficiente atención al cliente _____

Precios no competitivos _____

Ubicación de la empresa _____

Todas _____

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

Escasa competencia comercial para la empresa _____

Imagen y reconocimiento _____

Existencia de Mercado Vírgenes _____

9. ¿Cuáles amenazas considera que la empresa posee?

Alteración del orden público en la zona _____

Competencia desleal de otras empresas _____

Escaso reconocimiento comercial de la empresa _____

Retiro de los clientes _____

10. ¿Si ha solicitado los servicios ofrecidos por la empresa, cuál ha solicitado?

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

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

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

Excelente _____, Bueno _____, Regular _____, Malo _____

13. ¿Usted ha podido evidenciar los valores y principios corporativos de la empresa?

SI _____ NO _____

¡Gracias por su tiempo!

Apéndice 3. Certificado de existencia y representación legal



**Cámara
de Comercio
de Bogotá**



01



* 1 3 9 9 6 3 1 4 6 *

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

19 DE MARZO DE 2014 HORA 09:16:39

R041148635

PAGINA: 1 de 2

* * * * *

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA:

NOMBRE : PROMOCIONES EMPRESARIALES SAS

N.I.T. : 900591007-0 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA

DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:

MATRICULA NO: 02292699 DEL 8 DE FEBRERO DE 2013

CERTIFICA:

RENOVACION DE LA MATRICULA :8 DE FEBRERO DE 2013

ULTIMO AÑO RENOVADO: 2013

ACTIVO TOTAL REPORTADO:\$10,000,000

CERTIFICA:

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CLL 90 NO. 12 44 OFC 501

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : jijparis@yahoo.com

DIRECCION COMERCIAL : CLL 90 NO. 12 44 OFC 501

MUNICIPIO : BOGOTA D.C.

EMAIL COMERCIAL : jorge.paris@proempresas.co

CERTIFICA:

CONSTITUCION: QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 31 DE ENERO DE 2013, INSCRITA EL 8 DE FEBRERO DE 2013 BAJO EL NUMERO 01704725 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD COMERCIAL DENOMINADA PROMOCIONES EMPRESARIALES SAS.

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE EL TERMINO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: EL OBJETO SOCIAL PRINCIPAL DE LA SOCIEDAD SERÁ LA ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS, EL RECIBO DE DINERO EN MUTUO A INTERÉS, CON GARANTÍA O SIN ELLA, PARA DARLO EN PRÉSTAMO, Y LOS PRÉSTAMOS SUBSIGUIENTES, ASÍ COMO DAR HABITUALMENTE DINERO EN MUTUO A INTERÉS. ADICIONALMENTE, LA SOCIEDAD PODRÁ HACER TODO AQUELLO QUE NO ESTÉ PROHIBIDO POR LA LEY, COMO: (I) LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS, ASÍ COMO LA PRESTACIÓN DE CUALQUIER OTRO SERVICIO QUE SEA REQUERIDO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. (II) LA INVERSIÓN DE CAPITAL EN SOCIEDADES LEGALES, SEAN CIVILES O MERCANTILES DENTRO DE LAS LIMITACIONES ESTABLECIDAS EN LOS PRESENTES ESTATUTOS. (III) LA ENAJENACIÓN DE SUS ACCIONES, CUOTAS O PARTES DE INTERÉS EN CUALQUIER FORMA; LA ADQUISICIÓN, ENAJENACIÓN Y VENTA DE TODA CLASE DE BIENES TANGIBLES O INTANGIBLES, MUEBLES O INMUEBLES, (IV) LA INVERSIÓN DE CAPITAL EN ACCIONES DE SOCIEDADES INSCRITAS EN EL MERCADO PUBLICO DE



01

* 1 3 9 9 6 3 1 4 7 *



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE NORTE

19 DE MARZO DE 2014 HORA 09:16:39

R041148635 PAGINA: 2 de 2

REGLAMENTOS DE LA SOCIEDAD Y LOS PROPIOS DEL CARGO. (H) CONVOCAR A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS A REUNIONES ORDINARIAS Y A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO ORDENE LOS ESTATUTOS, EL REVISOR FISCAL, O CUANDO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO, O LO SOLICITEN NÚMERO PLURAL DE ACCIONISTAS QUE REPRESENTEN AL MENOS EL VEINTICINCO POR CIENTO (25%) DEL TOTAL DE ACCIONES SUSCRITAS. ADEMÁS, MANTENER INFORMADA A LA ASAMBLEA GENERAL DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. (I) CONVOCAR LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO O CONVENIENTE Y MANTENERLA INFORMADA DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

*** EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE ***
*** FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO ***

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 8 DE MARZO DE 2014

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000 SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE 75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525 DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A www.supersociedades.gov.co PARA VERIFICAR SI SU EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

CERTIFICA:

EL EMPRESARIO SE ACOGIO AL BENEFICIO QUE ESTABLECE EL ARTICULO 7 DE LA LEY 1429 DEL 29 DE DICIEMBRE DE 2010, Y QUE AL REALIZAR LA MATRICULA MERCANTIL INFORMO BAJO GRAVEDAD DE JURAMENTO LOS SIGUIENTES DATOS:

EL EMPRESARIO PROMOCIONES EMPRESARIALES SAS REALIZO LA MATRICULA MERCANTIL EN LA FECHA: 8 DE FEBRERO DE 2013

LOS ACTIVOS REPORTADOS EN LA MATRICULA MERCANTIL SON DE: \$ 10,000,000
EL NUMERO DE TRABAJADORES OCUPADOS REPORTADO POR EL EMPRESARIO EN LA MATRICULA ES DE:0

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,

VALORES, BONOS, CEDULAS, CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A TÉRMINO Y TODA CLASE DE VALORES BURSÁTILES QUE PRODUZCAN RENDIMIENTO PERIÓDICO O RENTA FIJA. LA SOCIEDAD PODRÁ EJECUTAR TODOS LOS ACTOS O CONTRATOS QUE FUEREN CONVENIENTES O NECESARIOS PARA EL CABAL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL Y QUE TENGAN RELACIÓN DIRECTA CON EL MISMO. LA COMPAÑÍA NO GARANTIZARÁ NI EXPEDIRÁ GARANTÍAS A TERCEROS SIN EL VOTO UNÁNIME DE LOS SOCIOS.

CERTIFICA:

CAPITAL:

**** CAPITAL AUTORIZADO ****

VALOR : \$100,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 100,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

**** CAPITAL SUSCRITO ****

VALOR : \$30,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 30,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

**** CAPITAL PAGADO ****

VALOR : \$30,000,000.00
 NO. DE ACCIONES : 30,000.00
 VALOR NOMINAL : \$1,000.00

CERTIFICA:

REPRESENTACIÓN LEGAL: LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA SOCIEDAD SERÁ EJERCIDA POR EL GERENTE Y POR EL SUPLENTE DEL GERENTE: EL CARGO DE GERENTE SE EJERCERÁ POR PERIODOS ANUALES, PERIODO QUE PODRÁ PRORROGARSE DE MANERA INTERRUMPIDA POR DECISIÓN DE LA ASAMBLEA GENERAL. EL MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL TAMBIÉN DESIGNARÁ UN SUPLENTE DEL GERENTE, CUYO PERIODO SERÁ IDÉNTICO AL DEL GERENTE GENERAL.

CERTIFICA:

**** NOMBRAMIENTOS ****

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO NO. sin num DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 31 DE ENERO DE 2013, INSCRITA EL 8 DE FEBRERO DE 2013 BAJO EL NUMERO 01704725 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
PARIS MAYANS JORGE IGNACIO JOAQUIN	C.C. 000000079235822
SUPLENTE DEL GERENTE	
VASQUEZ RODRIGUEZ ELIZABETH	C.C. 000000039636785

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: SON FUNCIONES Y FACULTADES ESPECIALES DEL GERENTE Y DE SU SUPLENTE: (A) REPRESENTAR LEGALMENTE A LA SOCIEDAD COMO PERSONA JURÍDICA, (B) EJECUTAR Y HACER CUMPLIR LOS ACUERDOS Y RESOLUCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS. (C) REALIZAR ACTOS Y CELEBRAR CONTRATOS COMPRENDIDOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL, O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD CON LAS RESTRICCIONES Y LIMITACIONES QUE ESTABLECEN LA LEY Y LOS ESTATUTOS. (D) NOMBRAR Y REMOVER LIBREMENTE A LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CUYO NOMBRAMIENTO NO ESTÉ ATRIBUIDO A LA ASAMBLEA GENERAL. (E) PRESENTAR A LA ASAMBLEA EN TIEMPO OPORTUNO LOS ESTADOS FINANCIEROS DE PROPÓSITO GENERAL, INDIVIDUALES Y CONSOLIDADOS CUANDO SEA DEL CASO, CON SUS NOTAS. (F) RENDIR CUENTAS COMPROBADAS DE SU GESTIÓN AL FINAL DE CADA EJERCICIO. PARA TAL EFECTO, SE PRESENTARÁN LOS ESTADOS FINANCIEROS PERTINENTES, JUNTO CON EL INFORME DE GESTIÓN. (G) CUMPLIR LOS DEMÁS DEBERES QUE SEÑALEN ESTOS ESTATUTOS, LOS

VALOR : \$ 4,300

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996, LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES



Apéndice 4. Aval para el proyecto de grado.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
OCAÑA

Radicado: 002884
Fecha: 18-MAY-14 16:12:05
Destino: Plan de estudios administrac
Usuario: Aura H. www.ubio.edu.co



PROMOCIONES
EMPRESARIALES

Bogotá, 15 Mayo del 2014

Señores

Comité Curricular del Plan de Estudios de Administración de Empresas

Att. Dra. Adriana Mosquera Carrascal

Directora Plan de Estudios de Administración de Empresas

Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Asunto: Aval para proyecto de grado

La presente es para otorgar el aval y autorización respectiva para que el estudiante Wilson Fernando Amaya Uribe con código estudiantil No. 970820 de la carrera Administración de Empresas, realice su proyecto de grado "Plan estratégico para la empresa Promociones Empresariales SAS de la ciudad de Bogotá D.C., con el fin de mejorar su proyección comercial".

Esta según Acta No. 0010 del 14 de mayo del 2014.

Se expide a solicitud del interesado.

Atentamente,

Jorge Ignacio Paris Mayans

Gerente General Promociones Empresariales SAS

Promociones Empresariales SAS
Calle 90 N° 12-44, Of. 510
2570533 - 2570764