	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
Dependencia	Aprobado		Pág.	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>i(123)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	<b>KLEIDY FERNANDA RUEDA PEÑARANDA</b>
FACULTAD	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>
PLAN DE ESTUDIOS	<b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>
DIRECTOR	<b>NASLY JESURIS BERMUDEZ SILVA</b>
TÍTULO DE LA TESIS	<b>PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL PARA LA EMPRESA PAGO FACIL COGUASIMALES DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.</b>

### RESUMEN

(70 palabras aproximadamente)

EL OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO DE GRADO ES REALIZAR UN PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL A LA EMPRESA PAGO FACIL COGUASIMALES, TENIENDO COMO PROPOSITO PRINCIPAL MANTENER Y MEJORAR SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO. CON BASE EN LA INFORMACION RECOLECTADA MEDIANTE ENCUESTAS REALIZADAS A LOS USUARIOS Y COLABORADORES, SE HIZO EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA, SEGUIDO DE LA REALIZACION DEL JUEGO MATRICIAL Y FINALIZANDO CON LA CONSTRUCCION DEL PLAN ESTRATEGICO.

### CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 120	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 24	CD-ROM:
--------------	-----------	-------------------	---------



PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA LA EMPRESA PAGO FÁCIL  
COGUASIMALES DE LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER

Autor

KLEIDY FERNANDA RUEDA PEÑARANDA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de administrador de  
empresas

Director:

NASLY JESURIS BERMÚDEZ SILVA

Administradora de Empresas

Especialista en Informática Educativa

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

Ocaña, Colombia

marzo de 2021

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>xii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xiv</b>

### **Capítulo 1. Plan estratégico comercial para la empresa Pago Fácil**

<b>Coguasimales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander .....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	2
1.3 Objetivos .....	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos. ....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones.....	5
1.5.1 Geográfica.....	5
1.5.2 Temporal. ....	5
1.5.3 Conceptual. ....	6
1.5.4 Operativa.....	6

### **Capítulo 2. Marco referencial..... 7**

2.1 Marco histórico .....	7
2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.....	7
2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional. ....	9
2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel local.....	13
2.2 Marco contextual.....	15
2.3 Marco conceptual .....	16
2.3.1 Servicio al cliente.....	16
2.3.2 Servicios de pagos y de recaudo. ....	16
2.3.3 Plan de acción. ....	17
2.3.4 Servicios públicos. ....	18
2.3.5 Ventaja competitiva. ....	18
2.3.6 Estrategia comercial.....	18

2.3.7	Matriz DOFA .....	19
2.3.8	Matriz de evaluación de factores internos. ....	20
2.3.9	Matriz de evaluación de factores externos.....	20
2.3.10	Matriz de evaluación de perfil competitivo .....	21
2.3.11	Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	21
2.3.12	Matriz de la gran estrategia.....	21
2.3.13	Estrategias administrativas.....	22
2.4	Marco teórico .....	22
2.4.1	Teoría de la administración estratégica.....	22
2.4.2	Estado del arte.....	23
2.5	Marco legal.....	27
2.5.1	Ley 142 de 1994.....	28
2.5.2	Ley 1369 de 2009.....	28
2.5.3	Ley 1480 de 2011.....	29
2.5.4	Ley 1581 de 2012.....	29
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>		<b>30</b>
3.1	Tipo de investigación .....	30
3.2	Población y muestra .....	30
3.2.1	Población.....	30
3.2.2	Muestra .....	31
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados.....</b>		<b>32</b>
4.1	Presentar un diagnóstico situacional de la empresa Pago Fácil Coguasimales S.A.S a través de la elaboración de las matrices EFI, EFE, DOFA, MPC, PEYEA, IE, Matriz de la estrategia principal y la matriz MCPE. ....	32
4.1.1	Encuesta realizada al grupo de colaboradores de la empresa Pago Fácil Coguasimales.....	32
4.1.2	Diagnóstico externo. ....	45
4.1.3	Diagnóstico interno.....	47
4.1.4	Elaboración de matrices.....	50
4.1.4.1	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	50
4.1.4.2	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	53
4.1.4.3	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	55
4.1.4.4	Matriz DOFA.....	57

4.1.4.5	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	58
4.1.4.6	Matriz Interna y Externa (IE)	63
4.1.4.7	Matriz de la estrategia principal	65
4.1.4.8	Matriz de la planeación estratégica competitiva	68
4.2	Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios prestados por la empresa	70
4.3	Proponer un plan de acción que incluya estrategias comerciales con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado (plan de acción)	81
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b>		<b>87</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones</b>		<b>89</b>
<b>Referencias</b>		<b>91</b>
<b>Apéndice</b>		<b>97</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. ¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa? .....	33
Tabla 2. Clasifique las siguientes variables internas si la considera fortalezas o debilidades de la empresa.....	34
Tabla 3. Clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad.....	35
Tabla 4. ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social? .....	36
Tabla 5. ¿Considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible? .....	37
Tabla 6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora?.....	38
Tabla 7. ¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales? .....	39
Tabla 8. ¿Cómo califica el trato que le brinda usted a los clientes? .....	40
Tabla 9 ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?.....	41
Tabla 10. ¿Cada cuánto se les capacita para dar pautas de mejora de servicio al cliente? ...	42
Tabla 11. ¿Cómo es su comunicación con el cliente? .....	43
Tabla 12. ¿Recibe elogios por parte de sus superiores por el buen trabajo realizado?.....	44
Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos .....	52
Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos.....	54
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo .....	56
Tabla 16. Matriz DOFA.....	57
Tabla 17. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción .....	60
Tabla 18. Matriz de la planeación estratégica.....	68

Tabla 19. ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa Pago Fácil Coguasimales? .....	70
Tabla 20. Clasifique las siguientes variables internas si considera que es una fortaleza o debilidad para la empresa.....	71
Tabla 21. Clasifique si considera que es una oportunidad o amenaza para la empresa.....	73
Tabla 22 ¿Cuál es para usted el factor o factores más importantes a la hora de dirigirse a la empresa a utilizar sus servicios? .....	74
Tabla 23. ¿Los empleados son corteses con usted todo el tiempo que permanece en las instalaciones? .....	75
Tabla 24. De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, ¿cuál es el que más utiliza?.....	76
Tabla 25. ¿Cuál considera usted que es el más fuerte competidor de Pago Fácil Coguasimales? .....	77
Tabla 26. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera Pago Fácil Coguasimales?.....	78
Tabla 27. Qué recomendaciones o sugerencias le daría usted a la empresa.....	80
Tabla 28. Plan de acción .....	82
Tabla 30. Capacitación de empleados.....	84
Tabla 31. Fidelización de clientes e innovación tecnológica.....	85
Tabla 32. Mayor reconocimiento de la empresa.....	86

## Lista de figuras

Figura 1. ¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa?.....	33
Figura 2. Clasifique las siguientes variables internas si la considera fortalezas o debilidades de la empresa.....	34
Figura 3. Clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad.....	35
Figura 4. ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social?. .....	36
Figura 5. ¿Considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible?.....	37
Figura 6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora?.....	38
Figura 7. ¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales? .....	39
Figura 8. ¿Cómo califica el trato que le brinda usted a los clientes?.....	40
Figura 9. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?.....	41
Figura 10. ¿Cada cuánto se les capacita para dar pautas de mejora de servicio al cliente?..	42
Figura 11. ¿Cómo es su comunicación con el cliente? .....	43
Figura 12. ¿Recibe elogios por parte de sus superiores por el buen trabajo realizado? .....	44
Figura 13. Representación de la matriz PEEA de la empresa Pago Fácil Coguasimales.. ....	61
Figura 14. Matriz IE.....	64
Figura 15. Cuadrantes de la matriz IE. ....	64
Figura 16. Cuadrantes de la matriz de la estrategia principal. ....	65
Figura 17. Representación de la matriz de la estrategia principal.. ....	66



Figura 18. ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa Pago Fácil Coguasimales? .....	70
Figura 19. Clasifique las siguientes variables internas si considera que es una fortaleza o debilidad para la empresa.....	72
Figura 20. Clasifique si considera que es una oportunidad o amenaza para la empresa. ....	73
Figura 21. ¿Cuál es para usted el factor o factores más importantes a la hora de dirigirse a la empresa a utilizar sus servicios? .....	74
Figura 22. ¿Los empleados son corteses con usted todo el tiempo que permanece en las instalaciones? .....	75
Figura 23. De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, ¿cuál es el que más utiliza?.....	76
Figura 24. ¿Cuál considera usted que es el más fuerte competidor de Pago Fácil Coguasimales? .....	77

## Lista de apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Pago Fácil Coguasimales ..	98
Apéndice B. Evidencia sobre las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa .....	101
Apéndice C. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Pago Fácil Coguasimales. ...	103
Apéndice D. Evidencia sobre las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta a los usuarios de la empresa .....	106

## Resumen

El objetivo del presente trabajo de grado se basó en la realización de un plan estratégico comercial a la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, teniendo como propósito principal mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado y obtener mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional. La investigación utilizada en el trabajo fue de profundidad descriptiva con enfoque mixto, la cual permitió desarrollar los objetivos planteados, analizando cuantitativa y cualitativamente la información obtenida.

La población objeto de estudio estuvo conformada por dos grupos: El primero lo conformó el representante legal y los cinco colaboradores de la empresa y el segundo grupo estuvo conformado por su medio externo, mediante una muestra de 339 usuarios de un total de 2.930 personas que utilizan en promedio mensualmente los servicios que ofrece la empresa, según datos suministrados por el representante legal de la empresa. Para contar con información pertinente y necesaria, se aplicaron varias técnicas de recolección de información como lo fueron las encuestas a los usuarios, observación directa, entrevista a la administradora y colaboradores, la cual permitieron conocer la situación actual en la que se encontraba la empresa para luego dar desarrollo al diagnóstico interno y externo y elaborar el juego matricial en cada una de sus etapas.

Una vez se obtienen los resultados de las matrices se procede a crear estrategias que le permitirán a Pago Fácil Coguasimales tener una visión más amplia y clara de que es lo

que se desea lograr y cómo hacerlo, facilitándole herramientas de mejora a la empresa, para que haga frente a situaciones adversas que se puedan presentar.

En el transcurso de este trabajo se le dio respuesta a cada uno de los objetivos planteados como conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante un diagnóstico situacional, la realización del juego matricial, conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios prestados y la realización de un plan de acción para la empresa.

## Introducción

La planeación estratégica se ha convertido en una importante herramienta que les permite a las empresas establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, logrando con esto llevar a cabo el cumplimiento de sus metas trazadas y obtener beneficios como ser más competitiva en el mercado y perdurar a través del tiempo. Hoy en día la competitividad entre las empresas es cada vez mayor, esto hace que las organizaciones trabajen en pro de su mejoramiento, en el caso de las empresas recaudadoras de servicios públicos y privados cuentan con una gran competencia debido a que en la ciudad han venido apareciendo otras empresas que se dedican a esta misma actividad económica. El presente trabajo de grado muestra la realización de un plan estratégico a la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado.

El proyecto surge a raíz de la necesidad que se observa y es que en la empresa nunca se le había realizado un diagnóstico interno y externo que permitiera ver la situación real en la que se encuentra la oficina ubicada en la ciudad de Ocaña. Por esta razón se plantea como objetivo general realizar un plan estratégico comercial a la empresa Pago Fácil Coguasimales, con el fin de evaluar diferentes factores que le permitan el adecuado cumplimiento de sus objetivos, una mayor proyección comercial y mantener su posicionamiento en el mercado.

La realización de los objetivos se lleva a cabo por medio de información obtenida de las encuestas, entrevistas, información suministrada por la empresa y observación directa. La investigación utilizada en el trabajo fue de profundidad descriptiva con enfoque mixto,

la cual permitió desarrollar los objetivos planteados, analizando cuantitativa y cualitativamente la información obtenida.

El trabajo de grado se basa de un marco referencial que consta de antecedentes históricos de planeación estratégica a nivel mundial, nacional y local, un marco conceptual, teórico y legal, seguido de un diseño metodológico, el cual consiste en describir el tipo de investigación que se realizó, las técnicas e instrumentos de recolección de información.

El estudio inicia con el diagnóstico interno y externo de la empresa, seguido de la realización del juego matricial donde se identifican las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Pago Fácil Coguasimales, seguido se encuentra el segundo objetivo el cual es conocer el nivel de satisfacción de los clientes a través de una encuesta realizada a 339 usuarios de la empresa, y finaliza con la realización de su respectivo plan estratégico. Se destaca que la empresa se encuentra en una posición interna sólida, y ha logrado conseguir importantes ventajas competitivas que le han permitido permanecer activa en el mercado.

# **Capítulo 1. Plan estratégico comercial para la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Pago Fácil Coguasimales es una empresa dedicada al recaudo de servicios públicos y privados. Lleva 25 años funcionando en el mercado, con presencia en los Santanderes. Inició en la ciudad de Cúcuta como “Cooguasimales”, una entidad sin ánimo de lucro vigilada por la Superintendencia de Economía Solidaria, constituida en Colombia el 17 de octubre de 1995. Actualmente se denomina Coguasimales Service S.A.S.

En la actualidad su sede principal se encuentra en la ciudad de Cúcuta y cuenta con diferentes oficinas ubicadas estratégicamente en el casco urbano de dicha ciudad, así como también cuenta con una oficina ubicada en la ciudad de Ocaña, la cual funciona desde el año 2001 y es una de las sucursales más fuertes y posicionadas de la región (Coguasimales, 2019).

Inicialmente esta oficina comenzó siendo una de las primeras empresas dedicadas al recaudo de servicios públicos y privados en la ciudad, con el pasar del tiempo fueron apareciendo más empresas dedicadas a la misma actividad, situación que ha provocado que el número de usuarios haya disminuido de forma considerable.

A esta situación se le suma el hecho de que la Empresa hace aproximadamente 5 años comenzó a otorgar franquicias a aquellos comerciantes que quisieran unirse al Grupo Coguasimales. Esta decisión afectó el flujo de clientes en la oficina principal, ya que los usuarios fieles optan por pagar sus facturas en las sucursales o lo que se denomina “Agencias” más cercanas. N.J Bermúdez (Comunicación personal, 25 de octubre de 2019)

Actualmente, la competitividad entre las empresas es cada vez mayor, esto hace que las organizaciones trabajen en pro de su mejoramiento para alcanzar mayor reconocimiento y credibilidad en el mercado. Hoy en día existen otras empresas en la ciudad que prestan el mismo servicio, lo que ha generado competitividad y una mayor exigencia por mantenerse en el mercado, adicionalmente con los avances tecnológicos se han generado mecanismos de pagos virtuales, convirtiendo este tipo de recaudos cada vez menos utilizados por el público en general (García, 2012).

Por estas razones, la oficina principal que se encuentra ubicada en la ciudad de Ocaña, sector centro, requiere fortalecerse y generar estrategias que le permitan mantenerse en un mercado que cada vez es más competitivo y cambiante. Por lo tanto, este estudio se realizará en esta sede que fue la que inició en la ciudad y de la que se quiere permanezca vigente y no desaparezca

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué estrategias comerciales requiere la empresa Pago Fácil Coguasimales S.A.S de la ciudad de Ocaña para mejorar su posicionamiento en el mercado?



## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan estratégico comercial para la empresa Pago Fácil Coguasimales de la Ciudad de Ocaña, Norte de Santander, a través de la aplicación de encuestas a sus usuarios, con el fin de lograr mejorar su posicionamiento en el mercado

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

Presentar un diagnóstico situacional de la empresa Pago Fácil Coguasimales S.A.S a través de la elaboración de las matrices EFI, EFE, DOFA, MPC, PEYEA, IE, Matriz de la estrategia principal y la matriz MCPE.

Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios prestados por la empresa.

Proponer un plan de acción que incluya estrategias comerciales con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado (plan estratégico).

## **1.4 Justificación**

Hoy en día vemos cómo la sociedad se ha vuelto cada vez más exigente y siempre quiere encontrar cosas nuevas en el mercado, debido a que se desea todo fácil y rápido,

razón por la cual las empresas deben estar en un constante cambio, innovando y mejorando continuamente para poder suplir ese nicho de mercado que se está abasteciendo y de la misma forma brindar a esos clientes lo necesario para su comodidad.

Esta es la razón principal por la cual se ve la oportunidad de diseñar un plan estratégico comercial a la empresa Pago Fácil Coguasimales, que le permita conocer más a fondo los factores externos e internos de la organización, determinar qué es lo que el cliente realmente busca al llegar a sus instalaciones y de esta forma también poder detectar en qué está fallando y qué hace falta implementar en la empresa para que los clientes la prefieran por encima de las competencia a la hora de hacer uso de sus servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo busca recolectar toda la información necesaria para luego analizarla y poner en marcha un plan de acción que incluya estrategias comerciales que le permitan a la empresa permanecer activa en el mercado, sin miedo a la aparición de nuevas compañías con su misma actividad económica, lista para innovar y mejorar continuamente, pensando ante todo en la satisfacción de sus usuarios.

Por lo tanto, es importante destacar que:

El desarrollo de una Planificación Estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros.

Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad (Huamaní, 2003).

Un plan estratégico comercial es de vital importancia, porque le permitirá a la empresa conocer su situación actual de una forma objetiva y, con base a dicho diagnóstico, podrá identificar qué aspectos se deben potenciar o cambiar para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos; también ayudará a tener una visión más amplia y clara de lo que se desea lograr y cómo hacerlo, permitiendo a la empresa proyectarse y tomar decisiones más acertadas.

## **1.5 Delimitaciones**

### **1.5.1 Geográfica.**

El presente trabajo de grado se realizará en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, dirigida a los usuarios que frecuentan la oficina principal, ubicada en la Carrera 12 No. 11 - 49 Centro.

### **1.5.2 Temporal.**

La elaboración del trabajo de grado se llevará a cabo en un periodo de (8) semanas después de aprobado el anteproyecto.

### **1.5.3 Conceptual.**

Durante la realización de esta investigación se enmarcarán conceptos como: servicio al cliente, servicios públicos, ventaja competitiva, estrategia comercial, 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 de la gran estrategia, estrategias administrativas, servicio de pagos y recaudo, plan de acción.

### **1.5.4 Operativa.**

Según su propósito se clasifica como una investigación aplicada, de profundidad descriptiva con enfoque mixto, la cual se llevará a cabo bajo un diseño de campo. La información se recolectará a través de una muestra de la población conformada por los usuarios de la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña.

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

#### 2.1.1 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel internacional.

La planificación estratégica nace como secuela de una transformación histórica que tuvo sus inicios en la revolución industrial de Inglaterra y Alemania en el siglo XVIII. Los pensadores económicos de las teorías clásicas y los pensadores de las teorías neoclásicas fueron quienes incidieron con el proceso que marcó la historia en los sistemas de realizar planificación en los ámbitos micro y macro.

Posteriormente, una serie de investigadores y estudiosos transformaron, desarrollaron y perfeccionaron la teoría de planificación estratégica como una herramienta microeconómica.

Actualmente como se conoce el concepto de planificación estratégica, surgió en los años ochenta en la escuela de negocios de Harvard, el cual fue implementado a una empresa privada, con el fin de que esta alcanzará un mayor grado de competitividad en el mercado, teniendo siempre en cuenta como se está comportando la competencia para alcanzar un único fin, el éxito empresarial.

En la década de los 80 varios países que estaban sujetos a regímenes autoritarios de gobierno comienzan una transformación hacia la democracia. Donde se dio inicio a una institucionalidad nueva, creándose nuevas leyes y normas que autorizan a los municipios mayor poder de planificación. En Brasil 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.

Por otro lado, puntualizó (Hevia, 2003, p.14) ante las reformas estructurales realizadas en los países de la región, se debe alertar 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 en que 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.

La planeación estratégica también es vista como aquel objetivo, meta o plan que se traza una empresa con el fin de tomar acciones que permitan elegir las mejores decisiones, haciendo que los gerentes den voz y voto a los demás miembros de la compañía, para que en conjunto se logre establecer estrategias que conlleven al éxito.

Con base en lo anterior, es importante que todas las empresas cuenten con objetivos claros a cumplir y el camino a seguir para lograrlos. Toda planeación estrategia que se haga debe cumplir con ciertos requisitos, como lo son: Tener la misión de la empresa clara, saber la visión estratégica que defina cuáles son sus objetivos y la manera de conseguirlos, hacer

un análisis de la situación presente de la empresa y de su entorno y por último definir un plan de acción con lo que se va a llevar a cabo las estrategias a implementar.

La planeación estratégica se ha convertido en una actividad constante en la cual se motiva a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en establecer metas que reflejen tanto la eficiencia como la eficacia para alcanzar los objetivos de una organización (Valdez, 2018).

### **2.1.2 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel nacional.**

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no solo para la empresa, sino que también influye en la vida personal, dado que si lo que se pretende es progresar ya sea personal, profesional o económicamente, es importante tener presente que lo primero que debemos hacer es proyectarnos estrategias, objetivos y planes que nos muestre el camino a seguir para conseguir nuestro objetivo y poder lograr lo que se pretende.

Se citan los planes estratégicos de dos multinacionales con presencia en Colombia como lo son GRUPO ÉXITO y el GRUPO ARGOS, los cuales son dos claros ejemplos de éxito en cuanto a empresas que se han consolidado en sus respectivos mercados y han superado las dificultades que se les han presentado.

Como primer ejemplo tenemos a EL GRUPOS ÉXITO, es una empresa multilatinas en el sector retail que ha logrado posicionarse en Colombia con las marcas éxito, Carulla,

Super Inter, Surtimax, Sutimayorista, Centros Comerciales VIVA. Su presencia está en 23 departamentos con 574 almacenes y cuenta con 40.000 empleados en todo el territorio nacional, siendo una fuente de empleo muy importante para la economía colombiana. Adicionalmente cuenta con almacenes en Brasil, Uruguay y Argentina.

Pero como toda empresa ésta también ha presentado ciertas falencias y se ha visto en apuros, de los cuales han salido gracias a que tienen una visión clara de dónde quieren llegar y cuanto quieren lograr, lo que hace que pese a la circunstancias por las que estén pasando no se detienen si no es para pensar en soluciones o planes de acción que lo lleven a un mejoramiento continuo, el éxito de esta empresa se basa en la diversificación de sus ingresos, nuevos formatos de negocio e innovación, como se puede observar en los pilares de su plan estratégico:

- Innovar para incrementar la diferenciación en cada mercado: lo que hace grupo éxito es que en cada país donde tiene sus tiendas aplica estrategias acordes a su necesidad como, por ejemplo, el modelo Fresh Market donde hace referencia a un mercado fresco, de frutas y verduras que ellos mismos siembran en su huerta, ofrecer carne con calificación sostenible, y productos orgánicos, lo que hace generar diferenciación y aún, más reconocimiento.

- Estrategia Omniciente: Esta estrategia busca abarcar a la mayor cantidad de clientes posibles, llevando sus almacenes por todos los barrios mediante un esquema



multimarca por estratos, lo que permite diversificar los productos ofrecidos, acordes a la capacidad de adquisición de las personas.

- Estrategia E-Commerce: Consiste en distribuir, ofrecer y vender productos por internet, con una plataforma segura y fácil de utilizar, y con una red de entrega eficiente.
- Estrategia de monetización del tráfico: La empresa ofrece servicios como seguros, viajes, telefonía móvil, corresponsal no bancario, puntos Colombia y alquiler de locales comerciales a través de la construcción de centros comerciales propios denominados VIVA.
- Sólida propuesta comercial: Creación de productos de su propia marca con mejores precios y buena calidad. (Grupo Éxito: The Omni-Channel Retail Leader in South America, 2018)

GRUPO ARGOS. Nació el 27 de febrero de 1934 en la ciudad de Medellín, es una empresa multinacional líder en Colombia, dedicada a la producción de cemento y concreto en los mercados donde hace presencia, es considerada la segunda mayor productora de concreto en estados unidos y la primera en Colombia, cuenta con 7 plantas en Colombia, 4 en estados unidos, una en Honduras, una en puerto rico, también cuenta con treinta y un puertos y terminales de recepción y empaque.

Siendo esta empresa un ejemplo a seguir mencionaremos las estrategias utilizadas para alcanzar el éxito por medio de objetivos propuestos a lo largo de su trayectoria:

- Estrategia de sostenibilidad: lo que busca Argos con esta estrategia es generar valor a la sociedad y a la organización, basándose en las siguientes cuatro líneas de trabajo: ser un negocio rentable, producir de manera responsable, construir relaciones de confianza, trabajar entorno a valores corporativos.

- Estrategia de relación con comunidades: con esta estrategia Argos busca crear valor construyendo relaciones donde se entablan relaciones basadas en el conocimiento mutuo como actores del territorio, también anticipan y gestionan sus riesgos e impactos sociales para lograr la sostenibilidad de la empresa, desarrollan soluciones innovadoras que ayuden a afianzar oportunidades de negocio.

- Estrategia de salud y seguridad: están comprometidos con el bienestar de sus colaboradores, cuidarse y cuidar a los demás es parte esencial de su cultura empresarial.

- Estrategia ambiental: contribuyen a la mitigación del cambio climático, desarrollan planes para la protección de la biodiversidad, disminuyen el consumo del agua utilizando 126L por cada metro cúbico de cemento producido, ofrecen productos y servicios con cualidades sostenibles. (Grupo Argos, 2020)

Dentro de las tantas estrategias que argos ha aplicado para su crecimiento y mayor posicionamiento en el mercado hay unas que son importante resaltar:

- Adquisición de una planta en Martinsburg, para convertirse en el cuarto productor de cemento más grande del mundo.
- Cuenta con plantas ubicadas estratégicamente, cerca de centros de alto crecimiento y demanda. (Grupo Argos, 2017, p.5).
- Aplica un programa de eficiencia operacional llamado BEST, el cual ayuda a que la compañía continúe mejorando su situación competitiva en Colombia y demás mercados donde hace presencia. (Grupo Argos, 2017, p.1)

### **2.1.3 Antecedentes históricos de la planeación estratégica a nivel local.**

Pago Fácil Coguasimales es una empresa creada el 17 de octubre de 1995 por la doctora MARIELA AREVALO ALVAREZ. Inició con labores de aseo en el canal Bogotá y luego en el centro de la ciudad de Cúcuta. Con el pasar del tiempo dio inicio al recaudo de servicios públicos y privados con el nombre de COOPERATIVA MULTIACTIVA GUASIMALES COOGUASIMALES realizando alianzas con las empresas municipales de Cúcuta, luego con Centrales Eléctricas de Norte De Santander y otras empresas, beneficiando a la comunidad en la generación de empleo de la ciudad.

Posteriormente nace la unidad de negocios Pago Fácil, que es la red de centros de pagos de COOGUASIMALES, que gracias a sus aliados estratégicos y la tecnología que la empresa fue adquiriendo, permitió ofrecer a los usuarios un amplio portafolio de servicios

como: El pago de facturas de servicios públicos y privados, envíos y cobros de giros, seguridad social, recargas telefónicas, encomiendas y cobro de subsidios.

En el año 2002 Pago Fácil se visiona con ser una empresa más sólida y competitiva en el mercado que ayude a la generación de empleo en la región, inicia la unidad de negocio ENVIENTREGA, encargada de prestar servicios de mensajería expresa, garantizando el óptimo manejo y control de los envíos desde el momento de su despacho hasta la entrega al destinatario final, con el fin de buscar la satisfacción de los clientes.

Actualmente existen otras unidades de negocios y pasó de ser COOPERATIVA MULTIACTIVA GUASIMALES COOGUASIMALES a COGUASIMALES SERVICE S.A.S, su domicilio principal se encuentra en la ciudad de San José de Cúcuta y cuentan con dos direcciones de zona en la ciudad de Bogotá D.C y Bucaramanga (Santander), también cuenta con cien centros de atención, aliados y socios estratégicos ubicados en: Bucaramanga, Zulia, Pamplona, Los patios, Cúcuta, Bogotá y Ocaña. M.A Álvarez (Comunicación personal, 26 de octubre de 2020)

La oficina que se encuentra ubicada en la zona del centro de la ciudad de Ocaña hace parte de uno de los tantos proyectos de la empresa Pago Fácil. Esta empresa actualmente sigue prestando su amplio portafolio de servicios a los usuarios, incluyendo corresponsales bancarios, convirtiéndose en competencia para las empresas que se dedican a su misma actividad económica en la Ciudad de Ocaña.

En la actualidad la oficina de Pago Fácil Coguasimales ubicada en Ocaña es administrada por la profesional NASLY JESURIS BERMUDEZ SILVA, a quien se le preguntó si a la empresa le habían realizado plan estratégico en algún momento y su respuesta fue negativa. Con la realización de este trabajo de grado y llevando a cabo la ejecución de los objetivos planteados, será el primer plan estratégico que se propondrá a Pago Fácil Coguasimales en todo su largo recorrido. N.J Bermúdez (Comunicación personal, 26 de octubre de 2020)

## **2.2 Marco contextual**

Ocaña es un municipio colombiano del departamento de Norte de Santander. Se encuentra ubicado en la zona nororiental y está conectado por carreteras nacionales con Bucaramanga, Cúcuta y Santa Marta, Aguachica y otro más.

Poblacionalmente, se constituye como el segundo municipio del departamento después de Cúcuta con 129.308 habitantes (a 2020), incluida el área rural. Su extensión territorial es de 460 km<sup>2</sup>, que representa el 2,2% del departamento. Su altura máxima es de 1 202 msnm y la mínima de 761 m. (Plan de desarrollo Municipal "más por ocaña", 2020).

Por ser la segunda ciudad del Departamento, su comercio está bastante desarrollado y presenta una estructura fuerte debido a sus límites con la zona del Catatumbo, de donde convergen todos los habitantes a realizar sus diferentes actividades económicas en esta ciudad. (Plan de desarrollo Municipal "más por ocaña", 2020).

Esta investigación está enfocada a determinar cómo se puede fortalecer estratégica y comercialmente a la empresa Pago Fácil Coguasimales, una empresa dedicada al recaudo de servicios públicos y privados.

La población son los clientes que frecuentan este centro de pago, con el fin de poder determinar cuáles son los aspectos fuertes y en cuáles aspectos debe mejorar con el fin de que se logre posicionarse como la primera empresa de recaudo en la ciudad de Ocaña, y sus alrededores.

Los objetivos de esta investigación buscan realizar un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la empresa Pago Fácil Coguasimales, y poder identificar qué tipo de estrategias se pueden implementar para lograr su posicionamiento y perdurabilidad en el mercado.

## **2.3 Marco conceptual**

### **2.3.1 Servicio al cliente.**

Es un servicio que una empresa, entidad o negocio brinda a los clientes, con el fin de aclarar y atender las dudas, quejas, reclamos, consultas, pedidos, inconformidades que resulten al vender un producto, o prestar un servicio. (Komlya, 2015).

### **2.3.2 Servicios de pagos y de recaudo.**

Esto permite que cuando el dinero sea recaudado, se brinde una solución de pago que

incluye todas las actividades que requiere un negocio como: pago a empleados, facturas, proveedores, impuestos, etc.; permitiendo de esta forma optimizar recursos. (Osorio, 2009).

### **2.3.3 Plan de acción.**

Un plan de acción es una herramienta que permite establecer las tareas que debe realizar cada persona en un tiempo específico, utilizando los recursos necesarios con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Todo plan debe llevar los siguientes elementos.

- Qué es lo que se quiere alcanzar (objetivo)
- Que tanto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuando se pretende o desea lograr (tiempo)
- En dónde se quiere realizar (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- De qué manera se sabe si se están logrando los objetivos (evaluar el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

En conclusión, de acuerdo con (Kroeger, 2019) Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

#### **2.3.4 Servicios públicos.**

Los servicios públicos son una función que realiza una entidad privada o un organismo estatal que está bajo el mando o cuidado del estado, estos funcionan a través de la administración directa de subsidios con el fin de satisfacer ciertas necesidades de la población y mejorar la calidad de vida. Algunos ejemplos de servicios públicos son: la distribución de electricidad, el abastecimiento de agua potable, recolección de residuos, entre otros. (Anónimo, 2013).

#### **2.3.5 Ventaja competitiva.**

La ventaja competitiva de una empresa se conoce por el nivel de valor que esta es apta de generar, mostrándose competente en el mercado que desea incursionar, por contar con estrategias únicas que le permita diferenciarse con respecto a sus competidores, lo cual le servirá como ventaja para obtener mejores resultados, y por ende tener una posición competitiva bastante alta en el mercado.

Para lograr que una organización tenga mayor ventaja sobre la competencia se debe ofrecer calidad, innovación, precio, factor diferenciador del producto o servicio que se desea vender. (Porter, 1997).

#### **2.3.6 Estrategia comercial.**

La estrategia comercial es un pilar muy importante para todas aquellas empresas que buscan darse a conocer en el mercado, teniendo en cuenta que el principal propósito de la



estrategia es alcanzar una ventaja competitiva que perdure y genere suficiente rentabilidad.

Refiriéndose al término comercial está relacionado directamente con la aceptación que tendrá el producto en el mercado. Uniendo estos dos conceptos y teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que una estrategia comercial es aquella que les permite a las empresas tomar el mejor camino para alcanzar sus metas comerciales, lo que significa que cuando el producto se lleve al mercado es porque ya se hizo un adecuado uso del marketing y de esta forma no se correrá con el riesgo de que se pierdan en el tiempo. (Burin, 2008).

### **2.3.7 Matriz DOFA.**

La Matriz FODA es una herramienta comúnmente utilizada por empresas para realizar, armar, formular y determinar estrategias que le permitan tener claridad ante la situación actual de la empresa y por consiguiente permite tener un diagnóstico el cual será tomado en cuenta para elaborar las estrategias adecuadas para dichas situaciones.

Las letras D, O, F, A significan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas, las cuales para ser implementadas dentro de una organización se debe tener en cuenta los siguientes ítems:

La estrategia FO: Son las fortalezas internas con las que cuenta la empresa con el objetivo de sacar provecho de las oportunidades del exterior.

La estrategia DO: la principal función de esta estrategia es la de dar solución a las debilidades internas de la empresa, ayudándose de las oportunidades externas.

La estrategia DA: su finalidad es denotar las debilidades internas y trabajar en las amenazas, por medio de estrategias de carácter defensivo.

La estrategia FA: su objetivo es utilizar las fortalezas de la empresa para evitar el impacto de amenazas externas. (Cortés, 2017).

### **2.3.8 Matriz de evaluación de factores internos.**

Este instrumento permite formular estrategias reducir y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades más significativas dentro de las áreas funcionales de una empresa o negocio, además ofrece un apoyo para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar entendimientos 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. (Contreras, 2006).

### **2.3.9 Matriz de evaluación de factores externos.**

El principal objetivo de la matriz de evaluación de los factores externos es que les permite a los estrategas reducir y evaluar información tanto económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Contreras, 2006, p.1).

### **2.3.10 Matriz de evaluación de perfil competitivo.**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas, con relación a una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una matriz de perfil competitivo incorporan cuestiones tanto internas como externas, y las calificaciones son según las fuerzas y las debilidades. (Contreras, 2006, p.2).

### **2.3.11 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.**

Esta matriz es una herramienta que permite definir estrategias, está conformada por un marco de cuatro cuadrantes la cual permite o indica el tipo de estrategia que necesita la organización: agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas. (UNIVA, Institución universitaria, 2011).

### **2.3.12 Matriz de la gran estrategia.**

Esta matriz es una herramienta imprescindible para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones, empresas pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Esta matriz está conformada por dos dimensiones evaluativas: posición competitiva de la empresa, donde nos señala si es fuerte o débil y crecimiento del mercado, de acuerdo si es lento o rápido. (UNIVA, Institución universitaria, 2011).

### **2.3.13 Estrategias administrativas.**

Una estrategia es vista como aquel plan de acción que una empresa lleva a cabo para lograr un determinado objetivo a largo plazo. Entonces la estrategia administrativa haría referencia al plan de acción que una empresa realiza para lograr las metas y objetivos que se han propuesto a lograr, pues una estrategia bien formulada facilita y permite que las organizaciones hagan frente a los problemas que este presentando la organización. (Wheleen, 2007).

## **2.4 Marco teórico**

### **2.4.1 Teoría de la administración estratégica.**

La planeación estratégica ha sido una actividad que las empresas han venido adoptando y aplicando continuamente cuando desean identificar y seguir una visión por medio del logro de sus objetivos y metas. Esta es una herramienta que brinda a las organizaciones una orientación cuando quieren fortalecerse en un mundo tan globalizado y cambiante, el cual requiere de ámbitos estratégicos para su debido progreso. Teniendo en cuenta la importancia de trabajar en equipo, analizando el contexto en el que se encuentra la empresa, como también cuál es su rumbo a seguir para alcanzar los resultados propuestos.

Se dice que las organizaciones que mantienen cierto nivel de crecimiento o han logrado permanecer en el mercado, deberá hacer un estudio sobre sus inversiones en llegado caso de contar con excedentes. (Parra, 2013).

Fred. R David dice que la gerencia estratégica es más un proceso por el cual se formulan, realizan y evalúan las actividades que le permitirán a la empresa lograr sus objetivos.

La Gerencia estratégica necesita de la identificación de aquellas amenazas y oportunidades externas de la empresa, así como también las debilidades y fortalezas internas, el establecer misiones dentro de una compañía, una fijación clara de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. El llevar a cabo la ejecución de las estrategias requiere que la empresa proponga 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.

El proceso de la gerencia estratégica les sirve a las organizaciones para que sean más proactivas en vez de reactiva, esta permite la organización de información de tipo cualitativa y cuantitativa, de tal forma que sirva para la toma de decisiones cuyo objetivo principal es el cambio que presenta cualquier empresa proceder inmersa en un mercado tan global y grandes retos. (Giraldo, 2020).

#### **2.4.2 Estado del arte.**

Como parte de la revisión bibliográfica realizada, se destacan algunos trabajos de diferentes universidades de Sur América descritas a continuación:

José Leonardo Valencia Flórez en su tesis titulada Plan estratégico de la empresa Hidráulica y Neumática S. A., HNSA en el año 2018, cuyo principal objetivo es Formular el plan estratégico de la empresa para el período 2018-2022. El logro del objetivo principal se divide en cuatro pasos, el primero arranca con el conocimiento detallado de la empresa, seguido de un análisis del entorno con el propósito de identificar amenazas y oportunidades, del cual resultan los factores internos y externos. Finalmente, el propósito del trabajo termina con establecer el direccionamiento estratégico, incorporando la visión, la misión, el plan de negocio, las políticas de la empresa y las metas de corto, mediano y largo plazo.

Entre las herramientas utilizadas están: La construcción de la matriz DOFA encontrando deficiencias en el trabajo en equipo, la comunicación entre los departamentos y la entrega oportuna de la información contable y financiera. El análisis PESTEL para evaluar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Las cinco fuerzas competitivas de Porter y su respectiva cadena de valor de Porter donde la mayoría de las calificaciones arrojaron nivel medio y bajo.

Las recomendaciones finales para la empresa consisten en mejorar la rentabilidad del patrimonio, mejorar el margen de utilidad, mejorar el rendimiento de capital de trabajo neto operativo y una estrategia operacional que sugiere aumentar y segmentar el portafolio de nuevos clientes en el sector hidroeléctrico tanto a nivel nacional como internacional. (Flórez, 2018).

Los autores Carlos Osmín Mondragón Gríos y Reyna Isabel Villanueva Hernández, en su investigación con título Propuesta De Plan Estratégico en la Entidad Financiera “ABC” año 2017, describen los pasos seguidos para el logro del objetivo principal detalladamente. Se inicia con un análisis de la situación actual de la entidad financiera “ABC”, la propuesta de una misión, visión y valores de los procesos de gestión, la creación de los objetivos estratégicos en base a la matriz DOFA y finaliza con el diseño del mapa y matriz estratégica, fortaleciendo el uso de las tecnologías de información.

Como resultados destacados de la investigación, en el comparativo de la situación financiera de los años 2014 vs 2015 se evidenció crecimientos en el patrimonio, activos totales, cartera bruta y utilidad neta del periodo. En cuanto a la planeación estratégica el equipo le realizó a la empresa su respectivo diseño de la matriz y mapa estratégico (Misión, visión, valores corporativos, factores claves de éxito y la matriz DOFA).

(Mondragón & Villanueva Hernández, 2017).

Juan Pablo Murillo González y Ángela María Rendón Marín en el trabajo Plan Estratégico para el Área Comercial de la Empresa CARDERQUIM en el año 2017, con el fin de incrementar las ventas. Este trabajo se concentró en tres objetivos puntuales: Realizar un diagnóstico de la plataforma corporativa y comercial de la empresa, conociendo a fondo la razón de ser de la organización en cuanto a su misión, visión, valores, organigrama, portafolio de servicios y flujograma de actividades. Relacionar la operación comercial con la visión de la empresa, mediante un análisis profundo y detallado, de este se evidencia que la empresa no cuenta con objetivos comerciales específicos. Finaliza con la elaboración de la matriz DOFA, donde se concluye que la empresa se encuentra en una etapa de

crecimiento y reconocimiento en el mercado. Esta matriz fue fundamental para la elaboración del plan estratégico para el área comercial. (Murillo & Rendon, 2017).

Amboya Lema Gloria Estefani y Muñoz Salazar Melisa Valeria con su Propuesta de un Plan Estratégico para la Pequeña Empresa “El Lojanito” para el periodo 2018-2022, cuyos objetivos consisten en proponer un plan estratégico basados en un diagnóstico situacional de la empresa mediante un análisis macro y micro ambiental, seguido de un direccionamiento estratégico que permita tomar medidas para la adaptación y actuación de la empresa a los cambios en el entorno y el diseño de planes tácticos y operativos a través del cuadro de cando integral (Balance Score Card) medidos a través de indicadores de gestión.

El resultado más relevante del análisis interno es que la empresa no presenta una estructura organizacional definida y las decisiones son centralizadas en el dueño del negocio. El análisis financiero realizado a partir de los documentos contables y mediante técnicas de análisis horizontal y vertical se determina muestran que la empresa ha presentado un crecimiento en los últimos dos años. Sin embargo, mediante una prueba ácida se evidencia que la empresa depende totalmente de sus inventarios para poder cubrir las obligaciones financieras de corto plazo.

En la parte humana identificaron que ninguno de los empleados ha recibido una capacitación formal que ayude a la mejora de sus funciones, adicionalmente la mitad de los empleados no cuenta con un contrato de trabajo, convirtiéndose en un factor de riesgo. En



la revisión de la maquinaria utilizada en los procesos, se identifica la ausencia de equipos innovadores y tecnológicos a excepción del equipo de envasado y empaquetado.

El análisis externo se basó en el modelo holístico de las cinco fuerzas de Porter, resultando en que la empresa no posee poder negociación con clientes ni proveedores, existe una amenaza constante de aparición de nuevas empresas capaces de producir los mismos productos o diferentes que los sustituyan.

El análisis termina con la matriz DOFA ponderando sus factores con la matriz de impacto, salen a evidenciar muchos factores que pueden afectar la continuidad del negocio, pero se ratifican los pilares con los cuales esta empresa ha operado en los últimos años.

Sin embargo, es evidente que para que esta empresa garantice su productividad en el tiempo debe presentar cambios de raíz, como lo son la implementación de una estructura organizacional, el desarrollo de un manual de funciones, aumento de la eficiencia y mejoramiento tecnológico. (Amboya & Melisa, 2018)

## **2.5 Marco legal**

Para la realización de este proyecto se solicitó la autorización y consentimiento de la empresa Pago Fácil Coguasimales, en cabeza de la administradora regional de la ciudad de Ocaña, la profesional Nasly Bermúdez Silva, la cual mostró gran interés en la realización de este estudio en la empresa. Con base a lo anterior ya se cuenta con el respectivo permiso

para la aplicación del instrumento de recolección de información, y demás requerimientos que se puedan presentar.

Pago Fácil Coguasimales se clasifica como una empresa captadora de pagos de servicios tanto públicos como privados. A continuación, se detallan algunas normas por la cual se rige.

### **2.5.1 Ley 142 de 1994.**

Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones. Esta ley aplica para todas las actividades relacionadas con la prestación y facturación de los servicios públicos domiciliarios, entre sus definiciones se demarca a la factura como la cuenta de consumo que la empresa prestadora del servicio entrega al usuario a causa del consumo, adicionalmente en el artículo 134 habilita a cualquier persona que habite el inmueble de forma permanente que pueda contratar dicho servicio. (Congreso de Colombia, 2004)

### **2.5.2 Ley 1369 de 2009.**

Por medio de la cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones. Esta ley enmarca la regulación de los servicios postales, en cuanto a la empresa PAGO Fácil Coguasimales aplica el numeral 2.2 Servicios Postales de Pago, en lo referente a los giros nacionales e internacionales, que es uno de los servicios que la empresa ofrece. (Congreso de Colombia, 2009).

### **2.5.3 Ley 1480 de 2011.**

Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones. Su principal objetivo es proteger los derechos de los consumidores, se marca el artículo 26 referente a la información pública de precios, la cual obliga a las empresas a dar a conocer a los consumidores el precio de venta con sus respectivos impuestos y costos adicionales, la empresa Pago Fácil Coguasimales protege los derechos del consumidor y da a conocer el precio exacto y real de las facturas que van a ser pagadas. (Congreso de la República, 2011)

### **2.5.4 Ley 1581 de 2012.**

Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Esta ley busca proteger al consumidor sobre la información que proporcionan a las empresas y cómo estas deben hacer uso de esta información, En el caso de la empresa COGUASIAMLES, cuenta con empleados capacitados para el debido manejo de los programas donde se registran los pagos de los clientes y su información está segura. (Congreso de la República, 2012).

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

De acuerdo con el enfoque del proyecto, se emplea la investigación de tipo descriptivo, para la etapa de recolección, tabulación y análisis de la información. Según los tipos de investigación descritos por (Domínguez, 2007) , este trabajo se puede clasificar como una investigación descriptiva, la cual pretende describir las propiedades más relevantes de un grupo, personas o comunidades a través del análisis de la información recolectada sobre la misma.

Según el objeto de estudio y tipo de análisis de la investigación, se aplicará un modelo cuantitativo y cualitativo a la información recolectada, con el fin de poder realizar un análisis más completo del fenómeno de estudio.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población.**

La población objeto de estudio estará conformada por dos grupos: el primer grupo está conformado por el representante legal y los 5 colaboradores de la empresa Pago Fácil Caguasimales en Ocaña, sede administrativa, y el segundo grupo lo conforma su medio externo, sus usuarios, los cuales en promedio mensual están conformados por 2.930 personas, según datos suministrados por el representante legal de la empresa.

### 3.2.2 Muestra.

Teniendo en cuenta que se hará un análisis interno y externo de la empresa, para el análisis interno se trabajará con la totalidad de colaboradores y, para el análisis externo, se tomará una muestra de los 2.930 usuarios habituales en promedio mensual, que utilizan los servicios de este centro de pago, según información suministrada por la empresa.

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 2930

Z = Nivel de Confianza = 95%  $\approx$  1.96

P = Proporción de Aceptación = 50%  $\approx$  0.50

q = Proporción de Rechazo = 50%  $\approx$  0.50

e = Error estimado = 5 %  $\approx$  0.05

$$n = \frac{2.930 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 * (2930 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{2813.972}{8.2829}$$

n = 339 clientes

## **Capítulo 4. Presentación de resultados**

### **4.1 Presentar un diagnóstico situacional de la empresa Pago Fácil Coguasimales S.A.S a través de la elaboración de las matrices EFI, EFE, DOFA, MPC, PEYEA, IE, Matriz de la estrategia principal y la matriz MCPE.**

El diagnóstico situacional de la empresa Pago fácil Coguasiamles se realizó por medio de la información que fue suministrada por la administradora de la empresa, recolectada a través de las visitas realizadas, sesiones en línea y observación directa. También se realizaron encuestas a los cinco trabajadores de la empresa, con el fin de conocer su opinión respecto a algunos factores que se les pidió evaluar y responder de la forma más sincera posible. Posteriormente se hizo una entrevista en línea con la administradora de la empresa Nasly Jesuris Bermudez Silva, quien muy amablemente accedió brindar información sobre la situación interna de la empresa para el debido desarrollo del diagnóstico interno. Adicional a esto, están las encuestas realizadas a la población objeto de estudio que fueron los usuarios de la empresa.

#### **4.1.1 Encuesta realizada al grupo de colaboradores de la empresa Pago Fácil Coguasimales.**

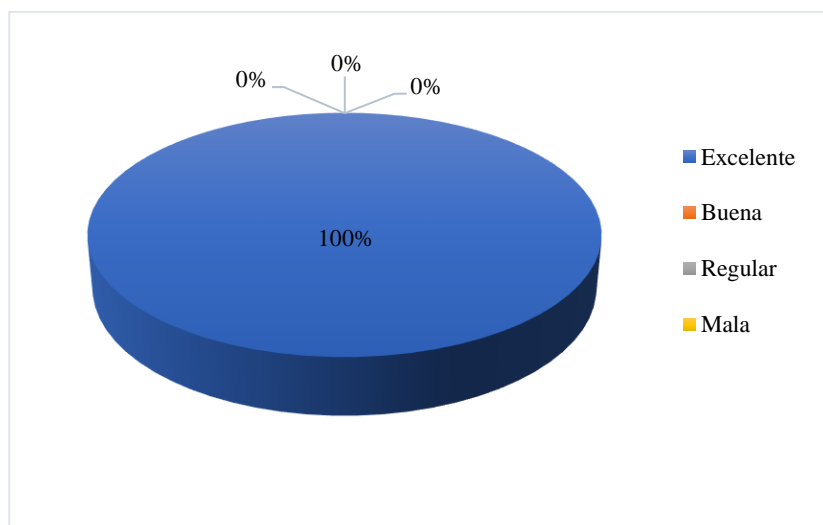
La siguiente encuesta se realizó a los cinco empleados de la empresa Pago Fácil Coguasimales con el fin de obtener información que permitiera realizar un adecuado diagnóstico situacional interno de la empresa.

Tabla 1

*¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	100%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 1.* ¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

De acuerdo con los empleados encuestados, el 100% de ellos dicen ofrecer un excelente servicio al cliente a todos los usuarios que utilizan los servicios de Pago Fácil Caguasimales. En esta pregunta también se les pidió a los trabajadores justificar sus respuestas, de las cuales se obtuvieron las siguientes razones: en la empresa se le brinda confianza y una excelente atención al cliente para que cancelen sus servicios, se ofrece variedad de servicios para que el usuario cancele todo en un mismo sitio, es una empresa con años de experiencia en la ciudad.

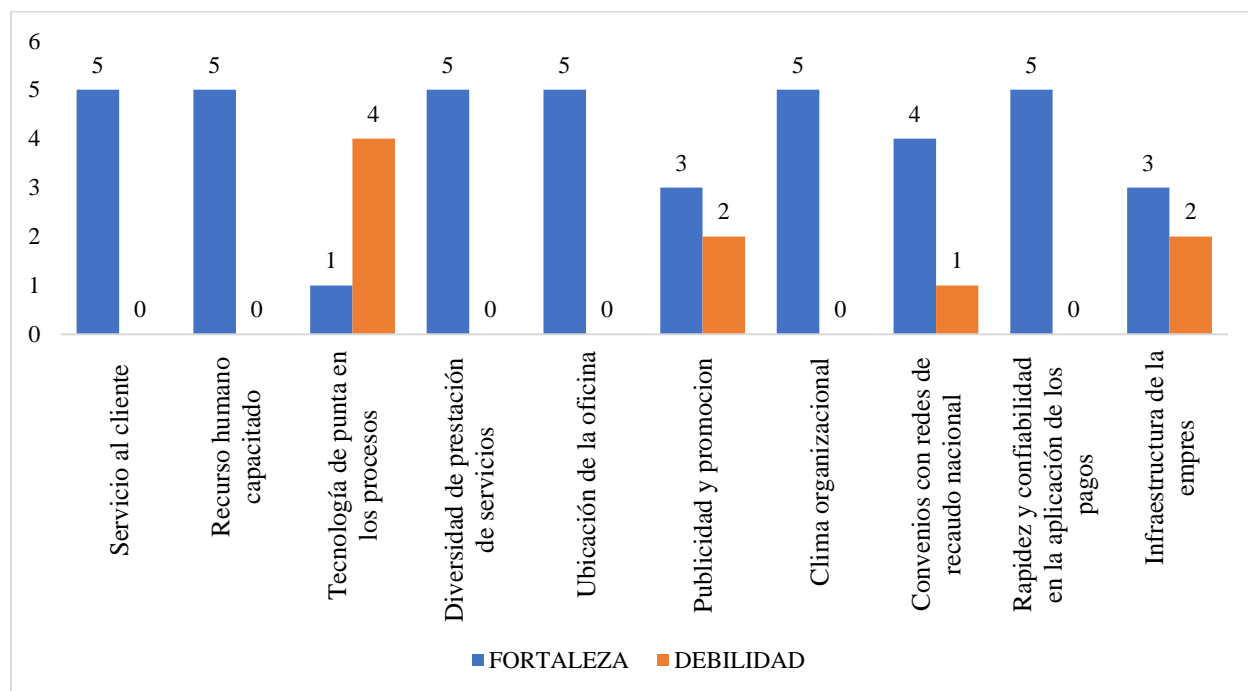
Tabla 2

*Clasifique las siguientes variables internas si la considera fortalezas o debilidades de la empresa*

ITEMS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Servicio al cliente	5	0
Recurso humano capacitado	5	0
Tecnología de punta en los procesos	1	4
Diversidad de prestación de servicios	5	0
Ubicación de la oficina	5	0
Publicidad y promoción	3	2
Clima organizacional	5	0
Convenios con redes de recaudo nacional	4	1
Rapidez y confiabilidad en la aplicación de los pagos	5	0
Infraestructura de la empresa	3	2

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación de los factores internos.

Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 2.* Clasifique las siguientes variables internas si la considera fortalezas o debilidades de la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

En la anterior tabla, se observa la clasificación de las variables internas que fueron evaluadas por los trabajadores de la empresa, donde se puede ver que las mayores fortalezas de Pago Fácil Coguasimales son: El servicio al cliente, el recurso humano



capacitado, diversidad de prestación de servicios, ubicación de la empresa, clima organizacional, rapidez y confiabilidad en la empresa. También se observa sus mayores debilidades: Tecnología de punta en sus procesos, publicidad y promoción de la empresa, convenios con redes de recaudo e infraestructura de la empresa.

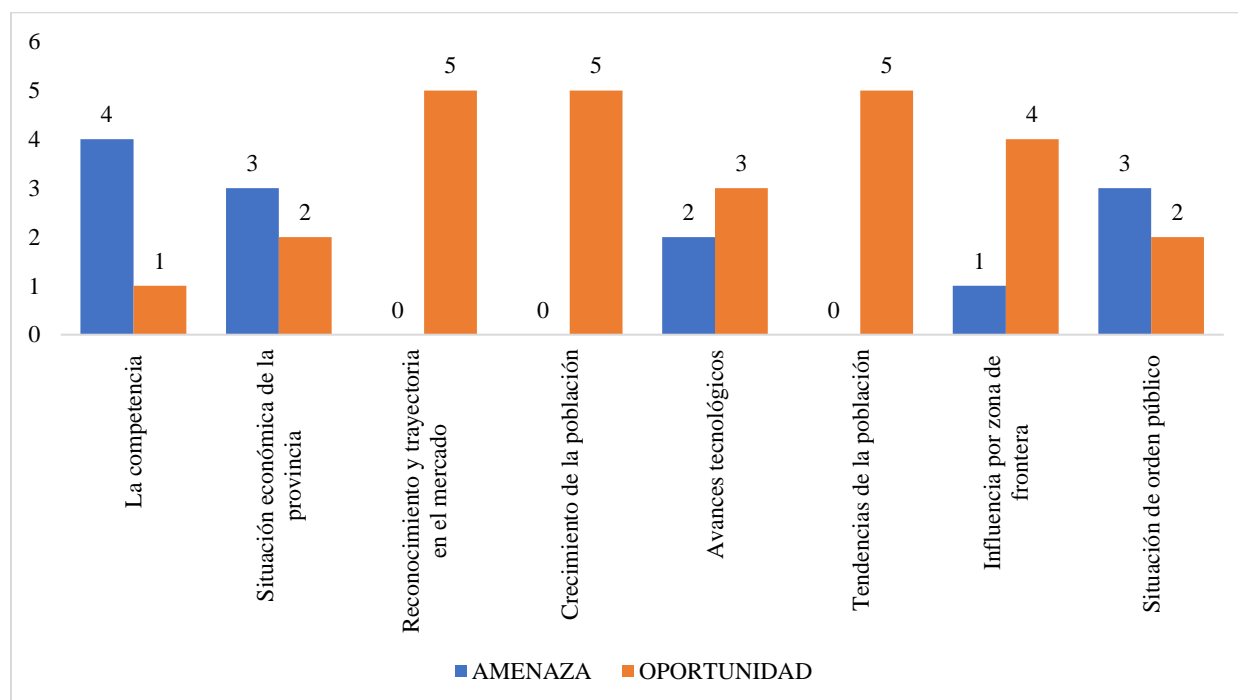
Tabla 3

*Clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad*

ITEMS	AMENAZA	OPORTUNIDAD
La competencia	4	1
Situación económica de la provincia	3	2
Reconocimiento y trayectoria en el mercado	0	5
Crecimiento de la población	0	5
Avances tecnológicos	2	3
Tendencias de la población	0	5
Influencia por zona de frontera	1	4
Situación de orden público	3	2

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación de los factores externos.

Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 3.* Clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

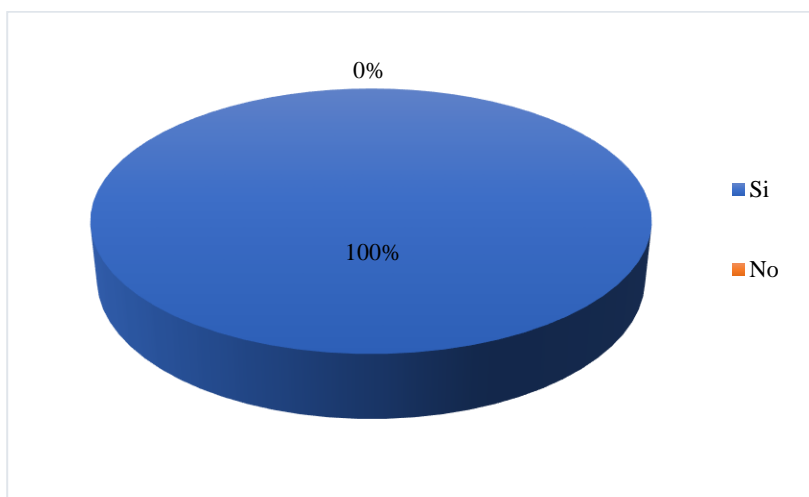
En esta pregunta se les pidió a los trabajadores clasificar lo que ellos consideran una oportunidad o una amenaza para la empresa. Del resultado se puede observar que la empresa cuenta con varias oportunidades de las cuales se destacan el reconocimiento y trayectoria en el mercado, el crecimiento de la población, avances tecnológicos, tendencia de la población e influencia por zona de frontera. También se observan amenazas como la competencia, situación económica de la provincia y la situación de orden público. La empresa puede trabajar en cuanto a la competencia haciendo fidelización de sus clientes, atraer nuevos clientes y analizar las debilidades de la competencia.

Tabla 4

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

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la posición frente a si la empresa cuenta o no con el recurso humano necesario. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 4.* ¿En la empresa se cuenta con el recurso humano necesario para cumplir con el objeto social? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

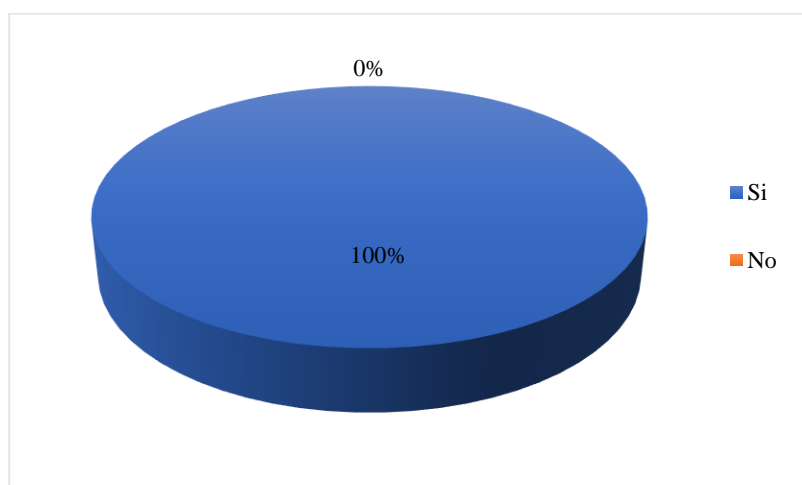
La totalidad de los empleados encuestados manifestaron que en la empresa si cuenta con el recurso humano necesario para llevar a cabo el cumplimiento del objeto social. Las justificaciones dadas a esta pregunta fueron: Es una empresa organizada con buena administración y cuenta con personal responsable, cuentan con el número suficiente de empleados, los trabajadores se encuentran capacitados para cualquier situación.

Tabla 5

*¿Considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la posición frente a si la empresa es actualmente económicamente sostenible. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 5.* ¿Considera que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

Como se puede observar en los datos que están en el gráfico, el 100% de los trabajadores consideran que la empresa en la actualidad es económicamente sostenible, para saber más a fondo el porqué de su respuesta se les pidió justificarla y este fue el resultado:

La población tiene a la empresa como preferencia por la variedad de productos que se ofrecen, cuentan con un buen flujo de clientes, gracias a la variedad de los servicios que ofrecen se generan ingresos, los ingresos que la empresa recibe es suficiente para cubrir los gastos y generar ganancias.

Tabla 6

*¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
NS/NR	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con el conocimiento que poseen los empleados sobre la misión y visión de la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

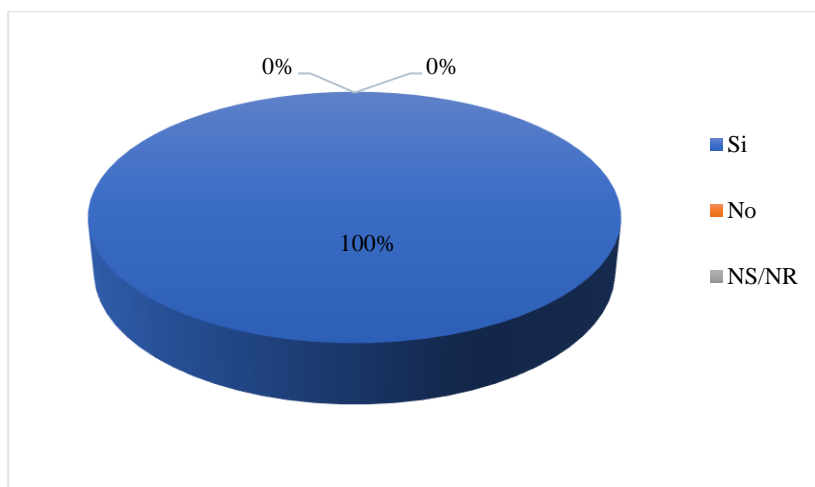


Figura 6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

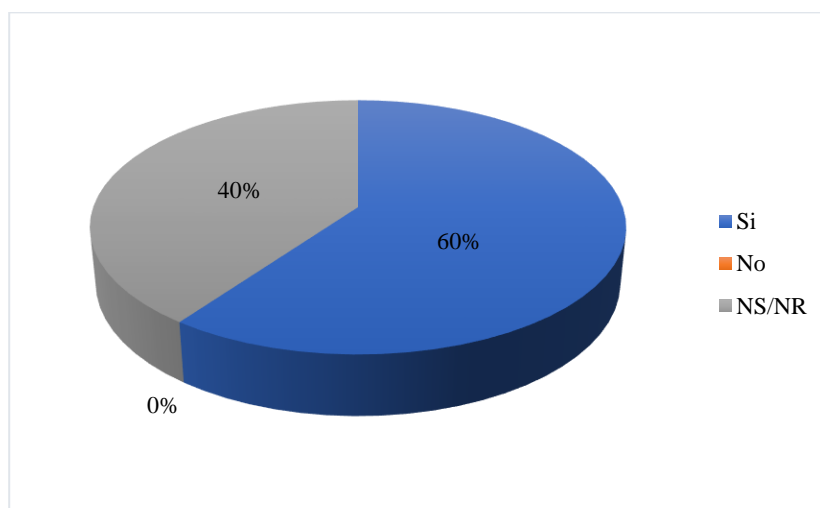
Respecto a la pregunta de si conoce la misión y visión de la empresa en la cual trabaja, los cinco trabajadores que equivalen al 100% de la población encuestada respondieron que sí tienen conocimiento y se identifican con estos.

Tabla 7

*¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	0	0%
NS/NR	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la satisfacción que poseen los empleados en el cargo que desempeñan. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 7.* ¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

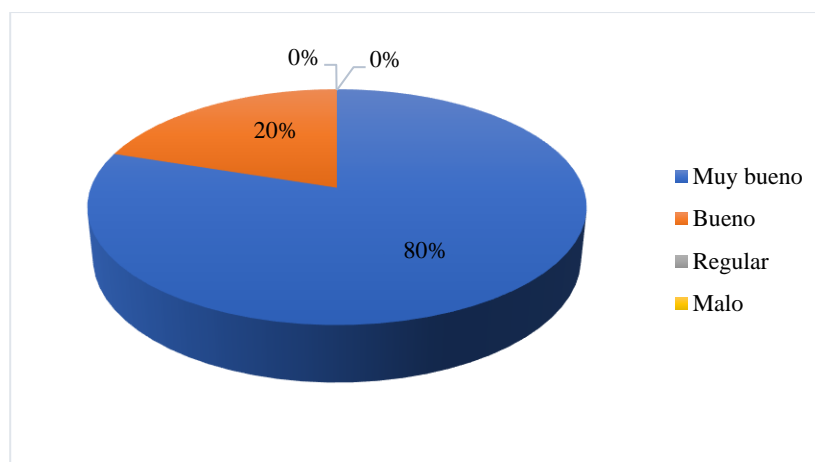
Esta pregunta a los trabajadores hace referencia a si se encuentran conformes o les gusta el cargo que tienen en la empresa. Llama la atención que el 40% respondieron que sí están satisfechos, pero el otro 60% dice no saberlo, lo que pone en duda su sentido de pertenencia con la empresa y la eficiencia de su trabajo.

Tabla 8

*¿Cómo califica el trato que le brinda usted a los clientes?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	4	80%
Bueno	1	20%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación dada por los empleados frente al trato brindado a los clientes. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 8.* ¿Cómo califica el trato que le brinda usted a los clientes? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

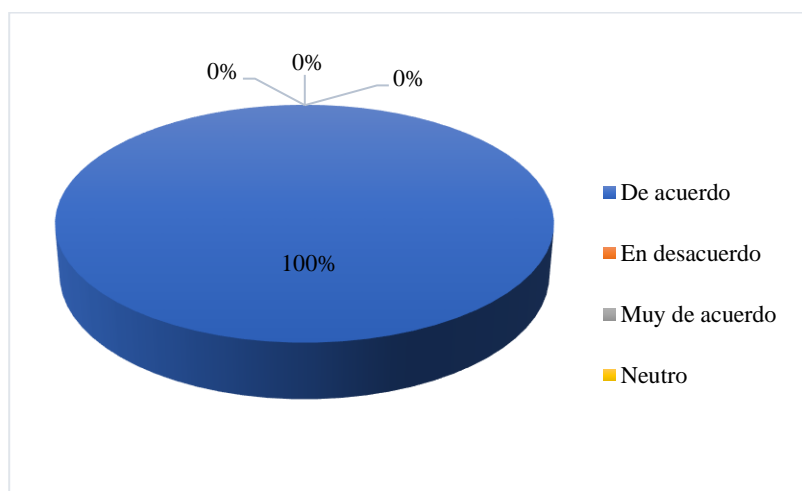
Se observa con un 80% que la mayor parte responde que es muy bueno y el 20% restante lo considera bueno, lo que afirma que el sentir de los trabajadores es que la empresa trata muy bien a los clientes que van a utilizar de los servicios que ofrece la oficina.

Tabla 9

*¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De acuerdo	5	100%
En desacuerdo	0	0%
Muy de acuerdo	0	0%
Neutro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la posición de los empleados frente a las actividades que se realizan en la empresa y si está de acuerdo con que conllevan al cumplimiento de los objetivos. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 9.* ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

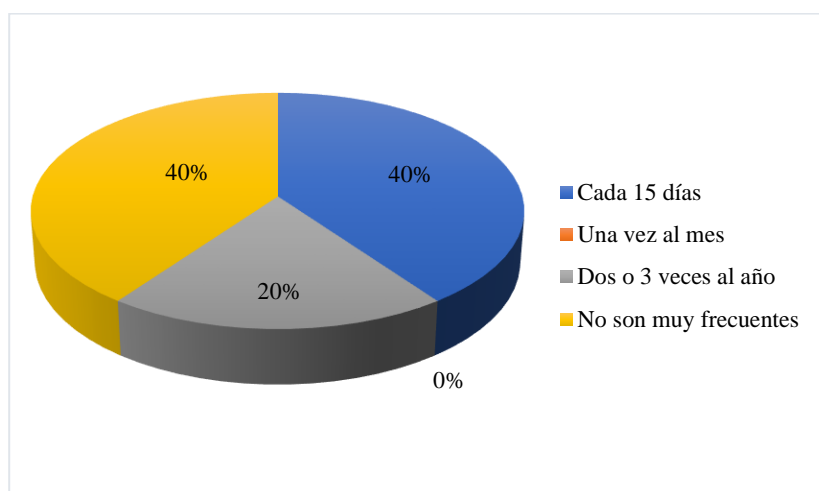
El 100% aseguran que las actividades que ellos desarrollan dentro de la oficina conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Es indispensable que los trabajadores tengan convicción que sus acciones repercuten en los objetivos de la empresa y esta pregunta lo ratifica, lo cual es un punto positivo encontrado.

Tabla 10

*¿Cada cuánto se les capacita para dar pautas de mejora de servicio al cliente?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 15 días	2	40%
Una vez al mes	0	0%
Dos o 3 veces al año	1	20%
No son muy frecuentes	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la frecuencia con la que se realizan capacitaciones a los empleados para mejorar el servicio al cliente. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 10.* ¿Cada cuánto se les capacita para dar pautas de mejora de servicio al cliente? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

Se les preguntó a los trabajadores cada cuanto los capacitan para brindarles pautas con el fin de mejorar y brindar un mejor servicio al cliente, de lo cual un 40% responde que cada 15 días, el otro 40% dice que las capacitaciones no son muy frecuentes y un 20% restante de la población encuestada responde que dos o tres veces al año. Se observa que no hay coherencia entre los cinco empleados encuestados. Teniendo en cuenta estas respuestas se logra evidenciar que los empleados necesitan un cronograma claro de capacitación en atención al cliente para ofrecer un servicio más eficiente.

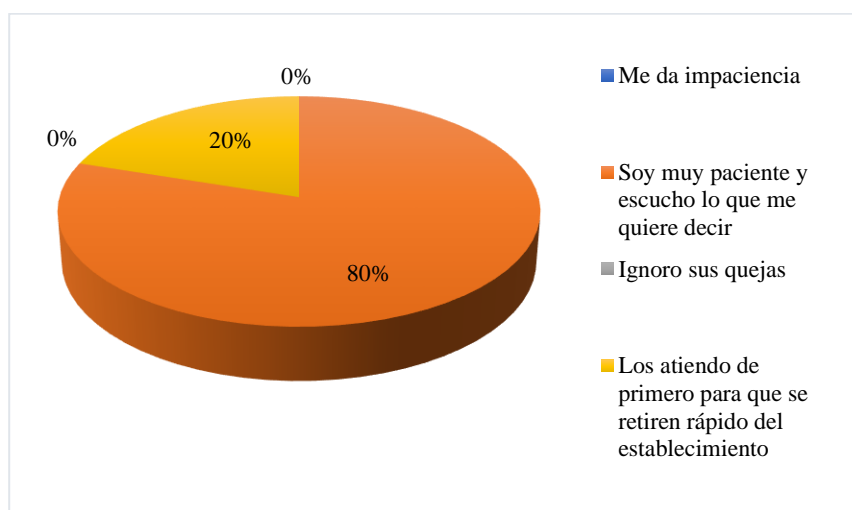


Tabla 11

*¿Cómo es su comunicación con el cliente?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Me da impaciencia	0	0%
Soy muy paciente y escucho lo que me quiere decir	4	80%
Ignoro sus quejas	0	0%
Los atiende de primero para que se retiren rápido del establecimiento	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la comunicación que el empleado tiene con los clientes de la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 11.* ¿Cómo es su comunicación con el cliente? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

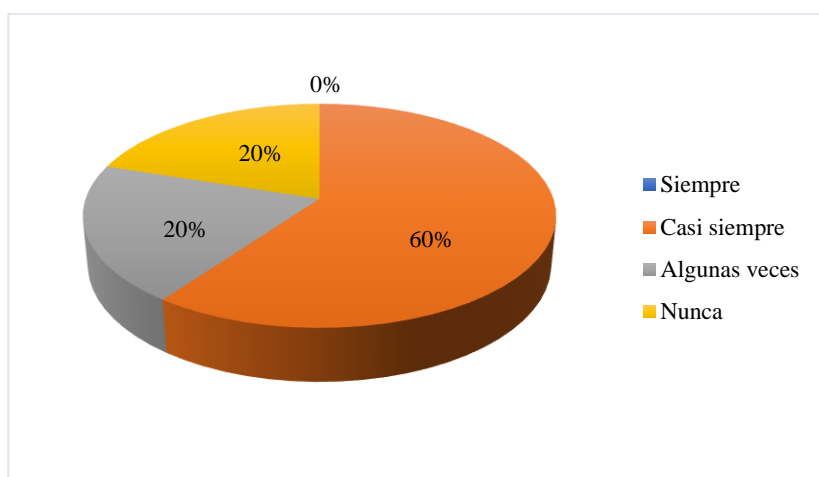
Es importante conocer cómo es la relación del trabajador con el cliente, por eso se planteó la pregunta a los trabajadores de cómo era su comunicación con estos. El 80% respondió que los atiende de primero para que se retiren del establecimiento, de esto se puede deducir que los trabajadores quieren ser muy eficientes y por esta razón atiende a los clientes de forma rápida y posterior a esto seguir atendiendo a los demás que están esperando en la fila. Y el 20% de ellos dice ser muy paciente y escuchan lo que los usuarios quieren decir, que es algo también muy positivo ya que el cliente se sentirá bien atendido.

Tabla 12

*¿Recibe elogios por parte de sus superiores por el buen trabajo realizado?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Casi siempre	3	60%
Algunas veces	1	20%
Nunca	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la frecuencia con la que los empleados reciben elogios por parte de sus superiores por el trabajo realizado. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.



*Figura 12.* ¿Recibe elogios por parte de sus superiores por el buen trabajo realizado? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los empleados.

Es importante mantener a un empleado motivado y valorar el trabajo realizado, esto aumenta su rendimiento y eficiencia en la empresa. En el caso de Pago Fácil Coguasimales el 60% de los trabajadores dice que casi siempre recibe elogios por su trabajo, un 20% afirma que algunas veces y el otro 20% asegura que nunca ha recibido ningún tipo de halago por las actividades realizadas dentro de la empresa.

También se les planteó una pregunta abierta a los trabajadores, donde se les preguntó si tenían alguna sugerencia que quisiera hacerle a la empresa para su mejoramiento. Las

respuestas dadas por el equipo de trabajo fueron las siguientes: Mejorar la calidad de los equipos de computación, ampliar la red de servicios y mejorar la plataforma de recaudos y ampliar los servicios que se prestan.

#### **4.1.2 Diagnóstico externo.**

**Entorno o análisis económico:** En cuanto a la economía en la ciudad de Ocaña, esta se conforma por el aporte de los campesinos con sus actividades agrícolas, el turismo, los comerciantes y las empresas locales.

En la región existe un alto grado de informalidad laboral, debido a que muchas personas viven del día y sin acceso a servicios de pagos virtuales al no contar con productos bancarios. Estas personas hacen uso de los servicios de recaudo tradicionales para pagar sus servicios públicos. (La opinión, 2019)

**Entorno o análisis político y legal:** La empresa Pago Fácil Coguasimales en lo que respecta a la parte legal, es una entidad que cumple con todos los requisitos de ley.

Es una entidad sin ánimo de lucro vigilada por la superintendencia de Economía solidaria. Constituida en Colombia el 17 de octubre de 1995 bajo la resolución No. 500-003 de DANCOOP. (Coguasimales, 2020)

En cuanto a lo político, la empresa paga los impuestos municipales de industria y comercio por ser una entidad recaudadora de servicios públicos y privados.

**Entorno o análisis sociocultural:** Pago Fácil Coguasimales es una empresa que le facilita a la comunidad ocañera realizar los pagos de facturas, servicios públicos, recargas, envío y cobro de giros, uso de corresponsales Bancolombia o Banco agrario, servicio de mensajería, cobro de subsidios. Es por esta razón que los habitantes de la ciudad se ven en la necesidad de acercarse a la empresa para utilizar sus servicios, pues un recibo de luz o agua es algo que todos deben pagar sin excepción alguna, independientemente de su estrato social o cultura.

**Entorno o análisis tecnológico:** La tecnología forma parte indispensable de la sociedad y por supuesto de las empresas, cada vez son más las entidades que se suman en aplicar nuevas herramientas tecnológicas e innovadoras para lograr mayores beneficios en su actividad económica, por ejemplo, aumentar la productividad de los procesos y mejora de la calidad de sus productos.

La tecnología también puede jugar un papel en contra de las empresas y sobre todo para las entidades recaudadoras de servicios públicos, debido a los sistemas de recaudos a través de plataformas WEB que se han venido implementando por parte de las entidades prestadoras de servicios públicos.

**Entorno o análisis geográfico:** La empresa Pago Fácil Coguasimales S.A.S está ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Ocaña, considerada una ventaja debido al alto flujo de personas que transitan por esta zona.

**Factores competitivos:** La empresa tiene dos competencias directas que son: Apuestas Cúcuta 75 y Efecty. Son dos empresas que ofrecen a los usuarios algunos servicios similares a los de Pago Fácil Coguasimales.

La empresa se destaca por sus años de recorrido en el mercado brindando a sus usuarios la mejor atención y mejorando cada vez más para ofrecerle al cliente la mayor cantidad de servicios y productos en un solo lugar.

#### **4.1.3 Diagnóstico interno.**

El diagnóstico interno es un proceso que se realiza con el fin de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. (Herrera, 2017)

**Capacidad directiva:** Pago Fácil Coguasimales cuenta con una administradora general de la oficina que está ubicada en la ciudad de Ocaña, la cual no posee autonomía total y al momento de tomar decisiones, estas deben ser consultadas con la oficina de Cúcuta. Se identifica una debilidad debido a los tiempos de respuesta que se presentan por parte de la oficina de Cúcuta o la no concertación en las decisiones. También en la empresa de Cúcuta se han venido presentando constantes cambios en cuanto al puesto de jefe de recaudos que vendría siendo el jefe de la administradora local, haciendo que se pierda el conocimiento adquirido acerca del funcionamiento y las necesidades de la oficina de la ciudad de Ocaña.

Existen situaciones en las que la administradora de la oficina de Ocaña realiza todas sus funciones y gestiones para llevar a cabo ciertos objetivos y mejoras, pero cuando es el momento de recibir un aval o aprobación por parte de la empresa en Cúcuta, no siempre ha contado con una respuesta inmediata o positiva, ocasionando retraso en los procesos.

**Capacidad competitiva:** La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios que ofrece a sus usuarios, a parte de los recaudos de servicios públicos y privados de la facturación de agua, luz, televisión por cable, también ofrecen el servicio de giros, tienen alianzas con el banco Davivienda, Bancolombia y banco agrario.

En la ciudad existen varias empresas de recaudo, las hay formales e informales. Un ejemplo de la competencia informal está en aquellos tenderos que reciben la plata de los recibos en sus tiendas cobrando un excedente por este servicio. A pesar de que estos tenderos deben legalizar los pagos en una empresa formal, evita que los usuarios se acerquen a las instalaciones y conozcan los demás servicios que se ofrecen en la oficina.

Una desventaja que tiene la empresa con respecto a la competencia es que estas cuentan con sucursales en algunos barrios de la ciudad, esto hace que un posible cliente de pago fácil que realizaba el pago de sus facturas en el centro prefiera hacerlo en la competencia porque hay una oficina cerca de su casa y así evita el desplazamiento.

La empresa cuenta con una plataforma de recaudo propia que nadie más la tiene, esta es una de sus más grandes fortalezas, pero sin embargo ellos se siguen preparando para

mejorar la capacidad de servicio y la plataforma que están manejando actualmente.

Se observa también una oportunidad y es un proyecto en el que están trabajando, el cual es hacer alianza con una empresa de recaudo a nivel nacional, lo que les permitiría poder llegar a tener convenios con otras empresas y de esta forma darse a conocer en un mercado mucho más amplio y potenciar su crecimiento.

**Capacidad financiera:** En cuanto a la capacidad financiera, la oficina actualmente alcanza el punto de equilibrio, entre mes y mes se pueden observar ciertos cambios o fluctuaciones dependiendo del comportamiento del pago de las personas.

Se puede decir que en la oficina de Ocaña mantienen el margen de rentabilidad, pero igual están trabajando en ampliar los servicios con la implementación de la nueva plataforma y atraer o llegar a más clientes.

**Capacidad técnica o tecnológica:** Actualmente la oficina cuenta con los equipos y recursos necesarios para prestar sus servicios. Sin embargo, depende completamente de la estabilidad de la red de internet la cual algunas veces presenta fallas.

En cuanto a quipos si se considera que ya es hora de renovarlos por unos más avanzados, con respecto a la plataforma tecnológica se encuentra en busca de nuevas alianzas. La ubicación física se encuentra en un punto estratégico de la ciudad está en la

zona céntrica con un alto flujo de personas, sus instalaciones son amplias, pero hace falta adecuar un espacio para que las personas esperen su turno cómodamente.

**Capacidad de talento humano:** El recurso humano que se encuentra laborando actualmente es considerado suficiente y están bien capacitados, con lo relacionado a su nivel académico cada uno de ellos cuenta con los estudios técnicos cursados y el adecuado conocimiento y manejo del programa, excepto el mensajero que es bachiller, los trabajadores reciben un sueldo mínimo con prestaciones legales.

En este factor se identifica una debilidad y es la falta de un programa de capacitación a los colaboradores en cuanto a la atención y servicio al cliente, que anteriormente se venía haciendo, pero de un tiempo para acá se dejó en el olvido.

#### **4.1.4 Elaboración de matrices.**

Se realizaron las matrices para crear estrategias a la empresa y tener una base de información para la creación de un plan de acción para Pago Fácil Coguasimales.

##### ***4.1.4.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).***

Esta herramienta de evaluación de factores internos permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes.

Pasos para desarrollar la Matriz EFI:



1. Enumerar los factores internos claves, utilizar un total de 10 a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

2. Asignar un valor que va desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito, la sumatoria total de todas las ponderaciones deberá ser igual a 1.0.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres), o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro).

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Por último se deben sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (Murillo & Chasiluisa, 2012, p.43)

Tabla 13

*Matriz de evaluación de factores internos*

FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia y crecimiento en el mercado	0,09	4	0,36
2. Ubicación en punto estratégico	0,06	3	0,18
3. Amplio portafolio de servicios	0,07	4	0,28
4. Personal capacitado en cuanto al manejo de los programas	0,03	3	0,09
5. Buena imagen corporativa	0,04	3	0,12
6. Abarcan un gran nicho de mercado	0,08	4	0,32
7. Clientes potenciales	0,05	4	0,2
8. Motivación y empatía con los clientes	0,01	3	0,03
9. Cuenta con una plataforma propia de recaudo. (SIRECOOG)	0,11	4	0,44
10. Dotación tecnológica	0,06	4	0,24
<b>Debilidades</b>			
1. La no realización de auditoría interna y externa a la empresa	0,06	1	0,06
2. Poca publicidad y promoción	0,06	1	0,06
3. Falta de tecnología avanzada	0,03	2	0,06
4. Infraestructura de la empresa	0,02	2	0,04
5. Deficiencia en la comunicación con la oficina principal de Cúcuta al momento de tomar ciertas decisiones	0,09	1	0,09
6. Falta de programa de capacitación para los trabajadores en lo relacionado con la atención y servicio al cliente	0,07	1	0,07
7. Ausencia de planeación estratégica de marketing	0,01	2	0,02
8. Carencia de alianzas estratégicas	0,04	1	0,04
9. No cuentan con local propio, pagan arriendo	0,01	2	0,02
10. Parqueadero	0,01	1	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,73</b>

*Nota:* La tabla muestra la matriz EFI, en donde se describen los factores internos de la empresa.

Fuente: Autora del proyecto.

**Análisis de la matriz EFI:** Actualmente la empresa se encuentra en una posición interna sólida, con un puntaje de 2,73 indicando que la oficina cuenta con fortalezas empresariales que le han permitido mejorar sus procesos, como el contar con una plataforma propia de recaudo, su experiencia y crecimiento en el mercado, abarcan un gran nicho de mercado y un amplio portafolio de servicios. Sin embargo, se observan debilidades como la deficiencia en la comunicación que presenta con la oficina principal de Cúcuta para llegar a un acuerdo o toma de decisiones, la no realización de auditoría interna y externa y la poca publicidad que hacen para darse a conocer en el mercado.

#### **4.1.4.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

Esta matriz permite identificar y evaluar los factores externos como oportunidades y amenazas que influyen en el crecimiento y expansión de la empresa.

Pasos para desarrollar la Matriz EFE:

1. Elaborar una lista de oportunidades y amenazas.
2. Asignar un valor que va desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor, la ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del éxito. La sumatoria total de todas las ponderaciones deberá ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, para indicar si representa una amenaza mayor (clasificación de uno), una amenaza menor (clasificación de dos), una oportunidad menor (clasificación de tres), o una oportunidad mayor (clasificación de cuatro).
4. Multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable. (Murillo & Chasiluisa, 2012, p.37)

Tabla 14

*Matriz de evaluación de factores externos*

FACTOR EXTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Lograr un mayor reconocimiento en el mercado	0,05	3	0,15
2. Implementar nuevas formas de pago	0,05	4	0,2
3. Expansión y desarrollo de la empresa	0,08	4	0,32
4. Abrir otra oficina en la zona norte de la ciudad.	0,1	4	0,4
5. Generación de empleo	0,03	3	0,09
6. Desarrollo e innovación tecnológica	0,03	3	0,09
7. Incursionar en nuevos mercados	0,08	4	0,32
8. Alianzas estratégicas	0,03	3	0,09
9. Invertir en programas ambientales	0,02	3	0,06
10. Crear una plataforma de pago online	0,06	4	0,24
<b>Amenazas</b>			
1. Competencia directa.	0,03	1	0,03
2. Aparición de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad	0,04	1	0,04
3. Preferencia de los clientes por otra empresa para realizar los pagos de sus servicios.	0,06	1	0,06
4. Disminución de la demanda de los servicios ofrecidos.	0,05	2	0,1
5. Alteración de orden público.	0,02	2	0,04
6. Competencia desleal de otras empresas.	0,04	1	0,04
7. Aumento de impuestos para la empresa.	0,07	1	0,07
8. Riesgo de aparición de competidores extranjeros.	0,08	1	0,08
9. Cambio de la economía del país, afectaría de forma indirecta.	0,06	1	0,06
10. Situación económica de la provincia	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,52</b>

*Nota:* La tabla muestra la matriz EFE, en donde se describen los factores externos de la empresa.

Fuente: Autora del proyecto.

**Análisis de la matriz EFE:** La calificación de la matriz muestra un valor de 2,52 esto significa que la empresa se encuentra por encima del promedio que es de 2,5, lo que quiere decir que Pago Fácil Coguasimales cuenta con una gran lista de oportunidades que le ayudarán a contrarrestar las amenazas que se le pueden presentar en su trayectoria por el mercado, de estas oportunidades se puede sacar provecho, como por ejemplo: abrir una oficina en la zona norte de la ciudad, incursionar en nuevos mercados, crear una plataforma de pago online, implementar nuevas formas de pago, realizar alianzas estratégicas con otras empresas y generar empleo.

#### **4.1.4.3 Matriz de perfil competitivo (MPC).**

La matriz de perfil competitivo ayuda a identificar los principales competidores que tiene una empresa, como también sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una empresa en estudio.

La metodología para construir la matriz de perfil competitivo es:

1. Identificar factores decisivos de éxito.
2. Asignar ponderaciones que se consideren adecuadas para cada factor, teniendo en cuenta que 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante), la suma de estas ponderaciones siempre debe dar 1.0.
3. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esta forma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = Debilidad grave; 2= Debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.
4. La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar el resultado ponderado. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad mayor de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. Para finalizar se suma 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). (Murillo & Chasiluisa, 2012, p. 40)

Tabla 15

*Matriz de perfil competitivo*

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	PAGO FÁCIL COGUASIMALES		APUESTAS CÚCUTA 75		EFECTY	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Publicidad y promoción	0,09	1	0,09	1	0,09	1	0,09
Calidad en los servicios prestados	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Participación en el mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Tecnología de punta en los procesos	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Ubicación	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Buen servicio al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Experiencia en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Portafolio de servicios	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Conocimiento del mercado	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Sede propia	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,17</b>		<b>2,97</b>		<b>3,09</b>

*Nota:* La tabla muestra la matriz MPC en donde se describe el nivel de competitividad de la empresa. Fuente: Autora del proyecto.

**Análisis de la matriz MPC:** La empresa Pago Fácil Coguasimales tiene dos competencias directas que son: Apuestas Cúcuta 75 y Efecty. Su experiencia y participación en el mercado son factores importantes para el éxito como lo indica su valor asignado y puntaje total de 3,17. También se observa a la empresa Apuestas Cúcuta 75 con un alto valor en su experiencia en el mercado y portafolio de servicios, seguido de Efecty con tecnología de punta en los procesos, pues esta empresa cuenta con una plataforma donde se pueden realizar giros en línea, lo que la hace bastante competitiva en el mercado. Lo anterior apunta a que la empresa debe trabajar y proyectarse estrategias que ayuden a enfrentarse a la competencia debido a que prestan servicios similares y en algunos puntos la superan.

#### 4.1.4.4 Matriz DOFA.

Para la realización de la DOFA se tuvieron en cuenta las preguntas número 2 y 3 formuladas en la encuesta dirigida a los usuarios donde se les pidió clasificar lo que ellos consideraban una debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza de la empresa.

Tabla 16

#### Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA PAGO FÁCIL COGUASIMALES</b>			
	<b>FORTALEZAS (F)</b>		<b>DEBILIDADES (D)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia y crecimiento en el mercado</li> <li>2. Ubicación en punto estratégico</li> <li>3. Amplio portafolio de servicios</li> <li>4. Personal capacitado en cuanto al manejo de los programas</li> <li>5. Buena imagen corporativa</li> <li>6. Abarcan un gran nicho de mercado</li> <li>7. Clientes potenciales</li> <li>8. Motivación y empatía con los clientes</li> <li>9. Cuenta con una plataforma propia de recaudo. (SIRECOOG)</li> <li>10. Dotación tecnológica</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La no realización de auditoría interna y externa</li> <li>2. Poca publicidad y promoción</li> <li>3. Falta de tecnología avanzada</li> <li>4. Infraestructura de la empresa</li> <li>5. Deficiencia en la comunicación con la oficina principal de Cúcuta al momento de tomar ciertas decisiones</li> <li>6. Falta de programas de capacitación para los trabajadores en lo relacionado con atención y servicio al cliente</li> <li>7. Ausencia de planeación estratégica de marketing</li> <li>8. Carencia de alianzas estratégicas</li> <li>9. No cuenta con local propio, pagan arriendo</li> <li>10. Parqueadero</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES(O)</b>		<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr un mayor reconocimiento en el mercado</li> <li>2. Implementar nuevas formas de pago</li> <li>3. Expansión y desarrollo de la empresa</li> <li>4. Abrir una oficina en la zona norte de la ciudad.</li> <li>5. Generación de empleo</li> <li>6. Desarrollo e innovación tecnológica</li> <li>7. Incursionar en nuevos mercados</li> <li>8. Alianzas estratégicas con otras empresas</li> <li>9. Invertir en programas ambientales</li> <li>10. Crear una plataforma de pago online</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la experiencia que tienen en el mercado para lograr alianzas estratégicas con otras empresas, y así poder incursionar en nuevos mercados. (F1, O8, O10, O7)</li> <li>2. La empresa cuenta con clientes potenciales y un amplio portafolio de servicios de los cuales pueden sacar beneficios abriendo una oficina en la zona norte de la ciudad y de esta forma generar empleo. (F3, F7, O4, O5)</li> <li>3. Pago fácil tiene una plataforma propia de recaudo la cual puede ampliar su capacidad innovando en tecnologías e implementar nuevas formas de pago y brindar nuevas herramientas de trabajo a sus colaboradores, de esta forma se pueden atraer más clientes. (F9, O6, O2, F4, F7)</li> <li>4. Abarcar un gran nicho de mercado y contar con un amplio portafolio de servicios brinda la oportunidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas y poder incursionar en nuevos mercados, como también pueden lograr un mayor reconocimiento en el mercado donde están ubicados actualmente. (F3, F6, O8, O10, O1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la comunicación con la oficina principal de Cúcuta es de gran importancia para tomar decisiones que les compete a ambas, podrían llegar a un acuerdo de implementar nuevas formas de pago y hablar sobre la oportunidad de abrir una oficina en la zona norte de la ciudad de la cual pueden surgir alianzas estratégicas con otras empresas y expandirse más. (D5, O2, O4, O10, O3)</li> <li>2. Capacitar a los trabajadores en atención y servicio al cliente para lograr un mayor reconocimiento en el mercado. (D6, O01).</li> <li>3. Establecer estrategias de marketing encaminadas a lograr un mayor reconocimiento en el mercado, expansión y desarrollo de la empresa e incursionar en nuevos mercados. (D7, O1, O3, O7)</li> <li>4. Realizar auditoría interna y externa a la empresa cada 3 meses para que con la ayuda de esta herramienta puedan analizar cómo se viene comportando la oficina y con base en esto poder tomar decisiones que ayuden a mejorar cada vez más, esto traería muchos beneficios porque pueden ver la oportunidad de realizar alianzas estratégicas, expandirse más, incursionar en nuevos mercados, incluso pensar en invertir en programas ambientales. (D1, O8, O3, O7, O9)</li> </ol>

“Tabla 16”, “Continuación”

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Competencia directa 2. Aparición de nuevas empresas dedicada a la misma actividad 3. Preferencia de los clientes por otra empresa para realizar el pago de sus servicios 4. Disminución de la demanda de los servicios ofrecidos 5. Alteración de orden público 6. Competencia desleal de otras empresas 7. Aumento de impuestos para la empresa 8. Riesgo de aparición de competidores extranjeros 9. Cambio de la economía del país, de forma indirecta 10. Situación económica de la provincia.	1. Realizar campañas de publicidad y promoción para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así evitar que los nuevos posibles clientes quieran irse para la competencia o elegir otra empresa para realizar el pago de sus servicios (D2, A1, A2) 2. Mejorar el aspecto de la infraestructura de la empresa para que sea más llamativa y moderna, esto influye mucho en la decisión del cliente al momento de consumir un producto o servicio, cómo innovar en tecnología para prestar un servicio más eficaz. Esto ayudaría al momento de que aparezcan nuevos competidores que posiblemente vengan con cosas innovadoras para ofrecer. (D4, D3, A2) 3. Realizar alianzas estratégicas con otras empresas para que le permita a Pago Fácil Coguasimales crear barreras de entrada a nuevas empresas dedicadas a esta misma actividad y aparición de competidores extranjeros (D8, O2, O8) 4. Trabajar en la infraestructura de la empresa para ver la forma de poder ampliar las instalaciones y adecuar un espacio de parqueadero para los clientes de Pago Fácil Coguasimales y así evitar alteración de orden público porque muchos clientes van en transporte propio y por no pagar parqueadero lo dejan estacionado en la calle. (D4, D10, A5)	1. Pago Fácil Coguasimales ofrece a los usuarios un amplio portafolio de servicios, motivación y empatía con los clientes y una plataforma propia de recaudo lo que hace que la competencia directa o aparición de nuevos competidores no afecten tanto a la empresa pues estos tienen como enfrentarlos. (F3, F8, F9, A1, A2) 2. La experiencia en el mercado que tiene la empresa, su imagen corporativa y el personal capacitado en el manejo de programas le permite a pago fácil tener una herramienta fuerte para combatir con la competencia desleal o la aparición de competidores extranjeros. (F1, F4, F5, A6, A8) 3. Seguir trabajando para ofrecer a los usuarios un portafolio de servicios más completo y tener muy satisfechos a los clientes potenciales mostrando motivación y empatía por ellos, de esta forma se evita que los clientes tengan preferencia por otra empresa a pagar sus servicios. (F3, F7, F8, A3) 4. Realizar estrategias para mantener a los clientes potenciales y atraer más, de este modo la aparición de nuevas empresas dedicadas al recaudo de servicios públicos y privados y la competencia desleal no sería un problema siempre y cuando se trate de buscar la solución y no dejar ir a sus usuarios. (F7, A2, A6)

*Nota:* La tabla muestra la matriz DOFA en donde se describen las estrategias internas y externas de la empresa basados en los resultados de las anteriores matrices. Fuente: Autora del proyecto.

#### ***4.1.4.5 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).***

Esta matriz permite ver si la organización necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Está conformada por cuatro ejes que son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI).

Al realizar la matriz arroja un vector direccional que indica el tipo de estrategia que la empresa deberá seguir.



Los pasos para la realización de esta matriz son:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).
2. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se debe asignar un valor numérico que oscile entre (+ 1) al peor y (+ 6) al mejor, para 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) al mejor y (-6) al peor, para cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
3. 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.
4. Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
5. 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. Marcar la intersección del nuevo punto XY.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Este vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa. (Murillo & Chasiluisa, 2012, p.48)

Tabla 17

*Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción*

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	
Tasa de retorno de 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 del producto	-2
Flujo de caja	5	Barreras para entrar al mercado	-1
Facilidad para salir del mercado	6	Presión competitiva	-3
Riesgo que implica el negocio	6	Elasticidad de la demanda	-1
4,86	34	-1,58	-11
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor	-4	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-2	Utilización de los recursos	5
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad del capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-1	Facilidad para entrar en el mercado productividad, aprovechamiento de la capacidad.	6
-2	-14	5	35

*Nota:* La tabla muestra la matriz PEEA en donde se describen la posición estratégica tanto interna como externa de la empresa. Fuente: Autora del proyecto.

**EJES**

$$\text{Eje vertical (Y) } \mathbf{FF} + \mathbf{EA} = 4,8 + (-1,5) = \mathbf{3,3}$$

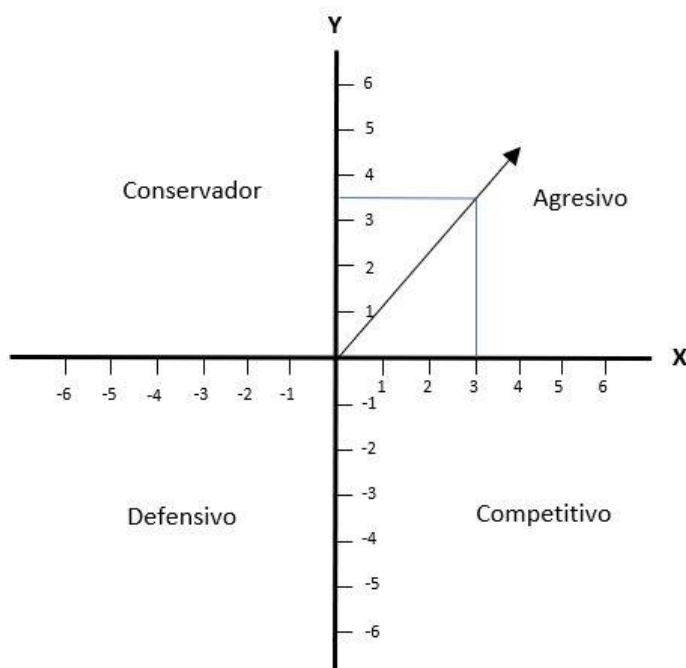
$$\text{Eje horizontal (X) } \mathbf{VC} + \mathbf{FI} = (-2) + 5 = \mathbf{3}$$

$$\text{Coordenadas del vector direccional } (\mathbf{3} - \mathbf{3,3})$$

Con las coordenadas obtenidas para el vector direccional, se procede a hacer la representación gráfica la cual se recomienda a la empresa asumir y poner en práctica.

La tasa de retorno de la inversión se calcula por medio de la siguiente formula:  
(ganancia - inversión) / inversión, teniendo en cuenta que la empresa no dio información

tan confidencial de su estado financiero, por información que fue suministrada por la administradora de la empresa, se procede a dar un puntaje de 6 en esta fortaleza financiera.



*Figura 13.* Representación de la matriz PEEA de la empresa Pago Fácil Coguasimales. Fuente: Autora del proyecto.

**Análisis de la matriz PEEA:** De acuerdo a las coordenadas, el siguiente paso fue realizar la respectiva representación gráfica de la matriz PEEA, donde se observa que la posición estratégica de Pago Fácil Coguasimales se encuentra en el cuadrante agresivo, esto significa que la empresa se encuentra en un excelente posición, es una empresa que financieramente es fuerte y ha conseguido importantes ventajas competitivas en una industria estable y creciente de la cual debe sacar beneficios y utilizar sus fortalezas internas con el objetivo de sacar provecho de las oportunidades externas que se le presenten, como también superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas, de

esta forma la empresa puede penetrar en un nuevo mercado, dar a conocer los servicios que ofrece mediante publicidad y atraer nuevos clientes.

#### **4.1.4.6 Matriz Interna y Externa (IE).**

La matriz IE se realiza por medio de la auditoría interna y externa, con el fin de conocer los factores internos y externos claves del éxito, también permite evaluar a una organización, teniendo en cuenta los factores internos como fortalezas y debilidades y factores externos (amenazas y oportunidades) permitiendo graficar uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Los pasos para elaborarla son:

Esta matriz se basa 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. (Murillo & Chasiluisa, 2012,p.50)

		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
		3.0	2.0	1.0
Alto 3,0 a 4,0	4.0	I	II	III
	3.0	IV	V	VI
Medio 2,0 a 2,99	2.0	VII	VIII	IX
	1.0			

Figura 14. Matriz IE. Fuente: Autora del proyecto.

**MATRIZ EFE**

		3.0	2,52	2.0	1.0
MATRIZ EFI	4.0	I	II	III	
	3.0	IV	V	VI	2,73
	1.0	VII	VIII	IX	

Figura 15. Cuadrantes de la matriz IE. Fuente: Autora del proyecto.

Resultados de la matriz EFI y EFE

**EFI: 2.73**

**EFE: 2.52**

**Análisis de la matriz IE:** Al realizar la matriz interna y externa (IE) de Pago Fácil

Coguasimales y ubicar los resultados de las ponderaciones obtenidas de la matriz EFI y EFE, se observa que la ubicación de la matriz IE pertenece al cuadrante V, teniendo en cuenta que esta división se encuentra ubicada en el área de estrategias “resista” significa que la empresa tiene la necesidad de penetrar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos. Esto muestra que deben implementar acciones de resistencia como: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de nuevos productos o servicios, estas estrategias le permitirán a la empresa seguirse manteniendo dentro del mercado de las empresas recaudadoras de servicios públicos y privados.

#### 4.1.4.7 *Matriz de la estrategia principal.*

La matriz de la gran estrategia principal es una herramienta que permite formular estrategias empresariales alternativas.

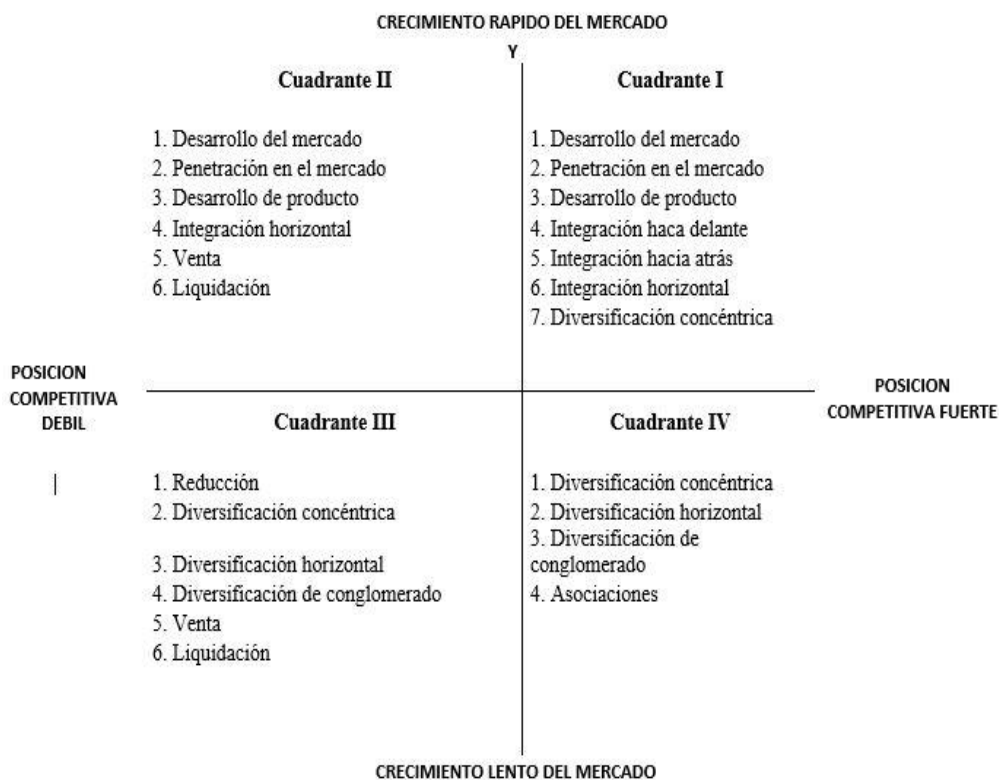
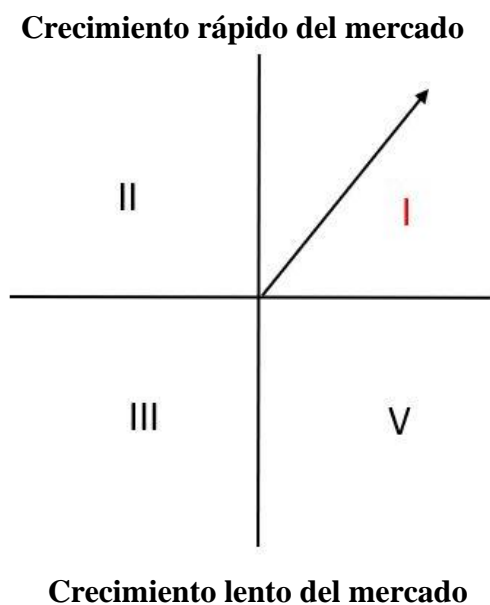


Figura 16. Cuadrantes de la matriz de la estrategia principal. Fuente: Autora del proyecto.



*Figura 17.* Representación de la matriz de la estrategia principal. Fuente: Autora del proyecto.

En la matriz de la gran estrategia de Pago Fácil Coguasimales se ubica en el cuadrante I, es una posición considerada buena porque se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y le permite a la empresa diferentes estrategias a seguir, por ejemplo la estrategia resultante de la matriz DOFA en el cuadrante FO, la cual es aprovechar su experiencia como empresa recaudadora de servicios públicos y privados para expandirse a nuevos mercados ofreciendo sus productos y servicios de calidad, haciendo relación con la matriz P.E.E.A se ajusta en la estrategia de desarrollo del mercado, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

La segunda estrategia es que la empresa cuenta con clientes potenciales y un amplio portafolio de servicios, de los cuales se puede sacar beneficios abriendo una oficina en la zona norte de la ciudad, teniendo en cuenta que esta zona reside una gran cantidad de



personas que forman parte de la población ocañera, esta encaja en la estrategia de integración hacia atrás.

La tercera estrategia de la matriz DOFA dice que la empresa cuenta con una plataforma propia de recaudo la cual se puede ampliar su capacidad e implementar nuevas formas de pago, aplica para la estrategia de integración hacia adelante. Por último, se encuentra la cuarta estrategia que es abarcar un gran nicho de mercado y contar con un amplio portafolio de servicios, brinda la oportunidad de hacer alianzas estratégicas con otras empresas y poder incursionar en nuevos mercados, encaja con la estrategia de integración horizontal.

El aprovechamiento de todas las estrategias del cuadrante FO mencionadas anteriormente y su relación con la matriz P.E.E.A le permitirán a la empresa una mayor participación y posicionamiento en el mercado de empresas recaudadoras de servicios públicos y privados a nivel regional, local y nacional.

#### 4.1.4.8 Matriz de la planeación estratégica competitiva.

Tabla 18

#### Matriz de la planeación estratégica

Factores claves	Valor	ESTRATEGIAS					
		Expandirse a nuevos mercados ofreciendo calidad y un amplio portafolio de servicios.		Realizar publicidad agresiva a la empresa para darse a conocer más.		Brindar beneficios extras a los clientes fijos, premiando su fidelidad por la empresa.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<i>Factores internos claves</i>							
Experiencia y crecimiento en el mercado	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Ubicación en punto estratégico	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18
Amplio portafolio de servicios	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Personal capacitado en cuanto al manejo de los programas.	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09
Buena imagen corporativa	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Abarcan un gran nicho de mercado	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
clientes potenciales	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Motivación y empatía con los clientes	0,01	1	0,01	1	0,01	4	0,04
Cuenta con una plataforma propia de recaudo (SIRECOOG)	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Dotación tecnológica	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06
La no realización de auditoría interna y externa a la empresa	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Poca publicidad y promoción	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06
Falta de tecnología avanzada	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Infraestructura de la empresa	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Deficiente comunicación con la oficina principal de Cúcuta al momento de tomar ciertas decisiones.	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09

“Tabla 18”, “Continuación”

Falta de programas de capacitación para los trabajadores en lo relacionado con atención al cliente.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Ausencia de planeación estratégica de marketing	0,01	3	0,03	4	0,04	1	0,01
Carencia de alianzas estratégicas	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04
No cuentan con local propio, pagan arriendo	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Parqueadero	0,01	1	0,01	1	0,01	3	0,03
<b>Factores externos claves</b>							
Lograr un mayor reconocimiento en el mercado	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Implementar nuevas formas de pago	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Expansión y desarrollo de la empresa	0,08	4	0,32	2	0,16	1	0,08
abrir una oficina en otra zona de la ciudad	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Generación de empleo	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
Desarrollo e innovación tecnológica	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Incursionar en nuevos mercados	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08
Alianzas estratégicas	0,03	4	0,12	2	0,06	1	0,03
Invertir en programas ambientales	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Crear una plataforma de pago online	0,06	3	0,18	1	0,06	3	0,18
Competencia directa	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Aparición de nuevas empresas dedicada a la misma actividad	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16
Preferencia de los clientes por otra empresa para realizar el pago de sus servicios	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Disminución de la demanda de los servicios ofrecidos	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
Alteración de orden público	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08
Competencia desleal de otras empresas	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Aumento de impuestos para la empresa	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Riesgo de aparición de competidores extranjeros	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Cambio de la economía del país, de forma indirecta	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06
Situación económica de la provincia	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02
<b>TOTAL</b>			<b>5,82</b>		<b>4,16</b>		<b>4,22</b>

*Nota:* La tabla describe la matriz de la planeación estratégica. Fuente: Autora del proyecto

## 4.2 Conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios prestados por la empresa

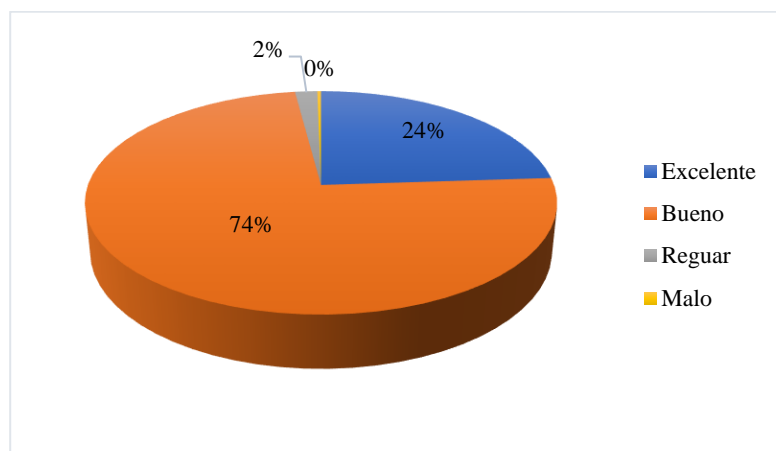
Para llevar a cabo la ejecución de este objetivo, se tuvo en cuenta las preguntas formuladas dentro de la encuesta dirigida a los usuarios de la empresa con el fin de obtener información específica. Se realizaron dos preguntas abiertas donde los usuarios podían dar su opinión con respecto a que otros servicios le gustaría que la empresa ofreciera y que recomendaciones le daría a esta.

Tabla 19

*¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa Pago Fácil Coguasimales?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	81	24%
Bueno	250	74%
Regular	6	2%
Malo	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación dada por los usuarios al servicio prestado por la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 18.* ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa Pago Fácil Coguasimales? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

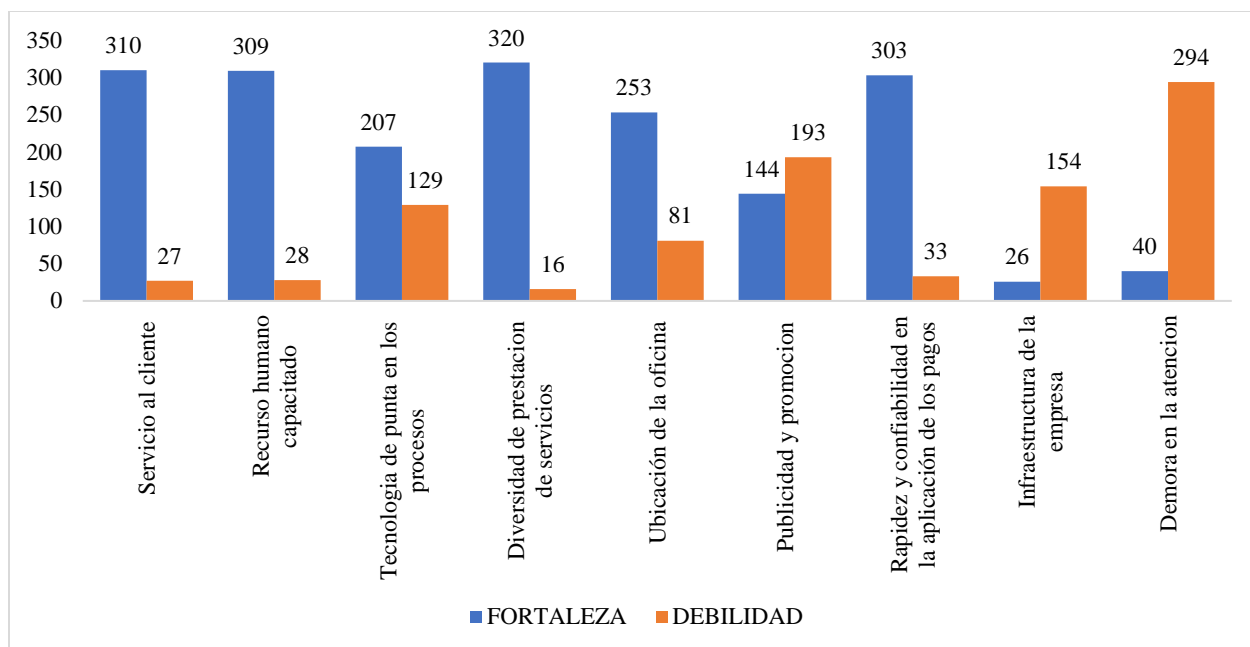
En esta pregunta que se les hace a los usuarios se les pide calificar el servicio prestado por la empresa, un 74% lo califica como un servicio bueno, el 24% dice que es excelente y se observa que el 2% restante le parece que la empresa presta un servicio regular, aunque fueron muy pocos los clientes que dieron respuestas desfavorables es recomendable hacer seguimiento para conocer las razones por las cuales estos clientes salieron insatisfechos de las instalaciones y poder mejorar para brindar una mejor experiencia.

Tabla 20

*Clasifique las siguientes variables internas si considera que es una fortaleza o debilidad para la empresa*

ITEMS	FRECUENCIA	
	FORTALEZA	DEBILIDAD
Servicio al cliente	310	27
Recurso humano capacitado	309	28
Tecnología de punta en los procesos	207	129
Diversidad de prestación de servicios	320	16
Ubicación de la oficina	253	81
Publicidad y promoción	144	193
Rapidez y confiabilidad en la aplicación de los pagos	303	33
Infraestructura de la empresa	26	154
Demora en la atención	40	294

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación de las fortalezas y debilidades según los usuarios de la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 19.* Clasifique las siguientes variables internas si considera que es una fortaleza o debilidad para la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

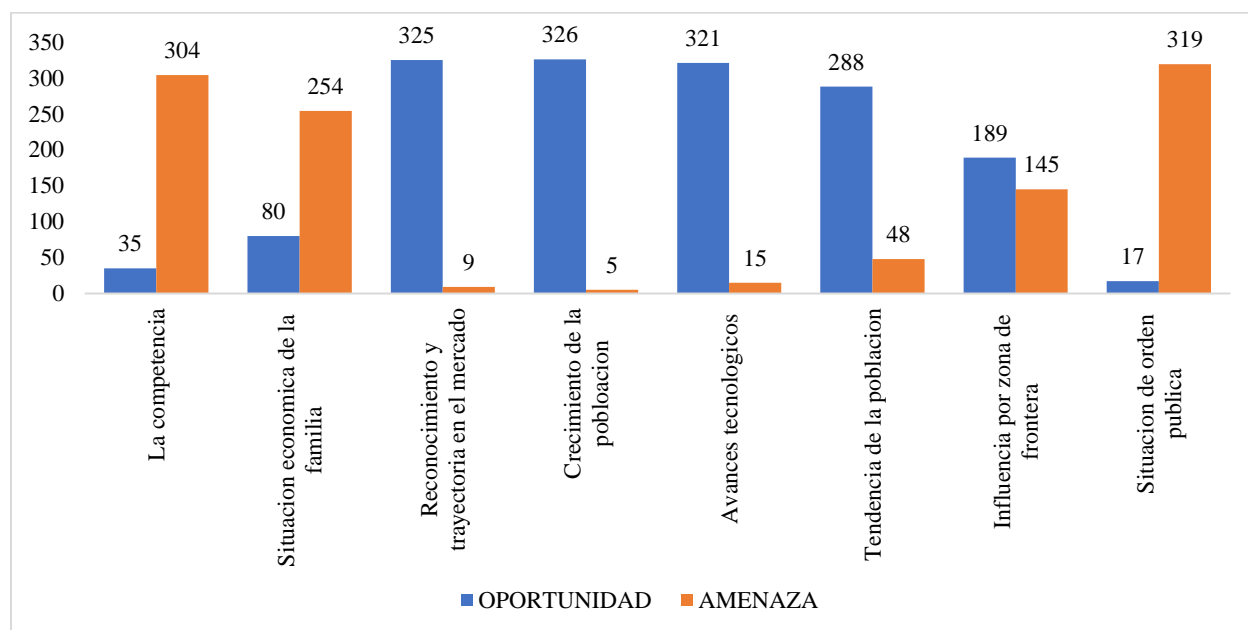
Partiendo de los resultados arrojados en la gráfica anterior se puede decir que los usuarios de Pago Fácil Coguasimales consideran que las mayores fortalezas de la empresa son el servicio al cliente, su recurso humano capacitado, la diversidad de prestación de servicios, ubicación de la oficina y la rapidez y confiabilidad que les ofrece la empresa. Por otro lado, los clientes clasificaron la tecnología de punta en los procesos realizados, publicidad y promoción de la empresa, infraestructura de la empresa y la demora en la atención recibida como sus mayores debilidades. Esta información es útil para que la empresa inicie estrategias que le ayuden a mejorar estas falencias y ser una empresa más competitiva en el mercado.

Tabla 21

*Clasifique si considera que es una oportunidad o amenaza para la empresa*

ITEMS	FRECUENCIA	
	OPORTUNIDAD	AMENAZA
La competencia	35	304
Situación económica de la familia	80	254
Reconocimiento y trayectoria en el mercado	325	9
Crecimiento de la población	326	5
Avances tecnológicos	321	15
Tendencia de la población	288	48
Influencia por zona de frontera	189	145
Situación de orden pública	17	319

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la clasificación de las oportunidades y amenazas según los usuarios de la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 20.* Clasifique si considera que es una oportunidad o amenaza para la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

De acuerdo con la información arrojada en el gráfico, los clientes consideran como oportunidades de la empresa el reconocimiento y trayectoria en el mercado, crecimiento de la población, los avances tecnológicos, y la tendencia de la población. Asimismo, se

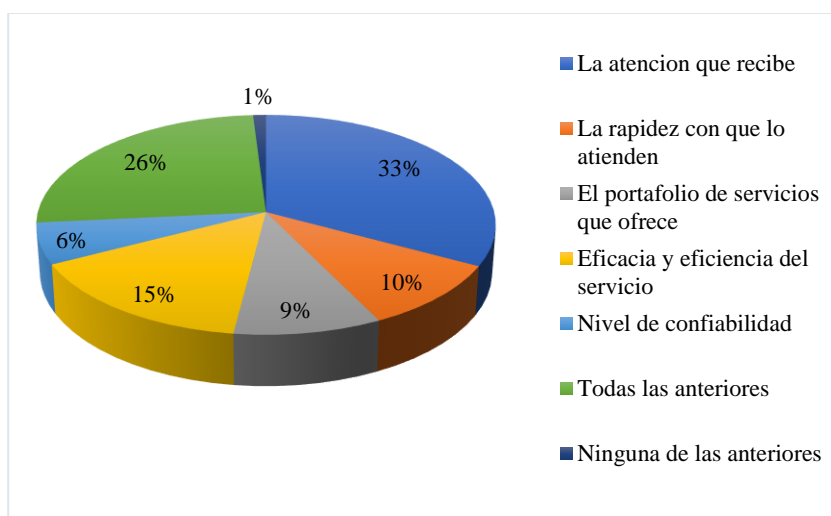
observan las amenazas más fuertes clasificadas por los usuarios según su punto de vista que son: La competencia, situación económica de la provincia y por último la situación de orden público, estas dos últimas son factores externos que la empresa no puede controlar. En cuanto a la competencia se puede trabajar en implementar estrategias de administración de la relación con los clientes por sus siglas en inglés CRM (Customer Relationship Management).

Tabla 22

*¿Cuál es para usted el factor o factores más importantes a la hora de dirigirse a la empresa a utilizar sus servicios?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La atención que recibe	130	33%
La rapidez con que lo atienden	39	10%
El portafolio de servicios que ofrece	37	9%
Eficacia y eficiencia del servicio	61	15%
Nivel de confiabilidad	24	6%
Todas las anteriores	101	26%
Ninguna de las anteriores	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con los factores más importantes para visitar la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 21.* ¿Cuál es para usted el factor o factores más importantes a la hora de dirigirse a la empresa a utilizar sus servicios? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



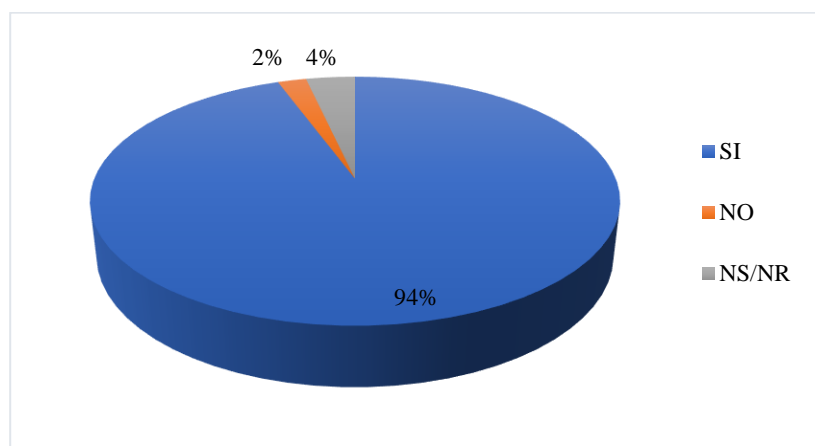
En toda empresa es importante conocer cuáles son los factores más importantes que ven los clientes a la hora de dirigirse a utilizar sus servicios. En los datos mostrados en el gráfico indican que un 33% de las personas utilizan los servicios por la atención que reciben, seguido un 26% se fijan en todos los factores mencionados, un 15% dice que el factor más importante es la eficacia y eficiencia del servicio, el 10% dice utilizar sus servicios por la rapidez que lo atienden, un 9% asegura que su factor más relevante al hacer uso de los servicios de la empresa es el portafolio de productos que ofrece y el 6% restante mira el nivel de confiabilidad que la empresa le trasmite.

Tabla 23

*¿Los empleados son corteses con usted todo el tiempo que permanece en las instalaciones?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	319	94%
No	7	2%
Ns/nr	12	4%
<b>TOTAL</b>	<b>338</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la cortesía por parte de los empleados al momento de visitar la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 22.* ¿Los empleados son corteses con usted todo el tiempo que permanece en las instalaciones? Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

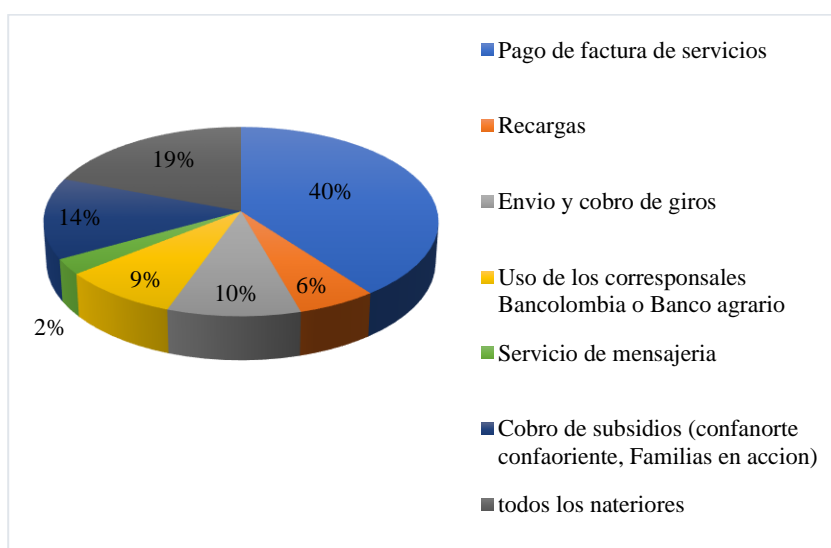
El servicio al cliente es vital en la relación de la empresa con los consumidores, por esta razón se quiso saber si los empleados eran corteses todo el tiempo con los usuarios mientras permanecen en las instalaciones. El mayor porcentaje con un 94% equivalente a 318 clientes encuestados aseguraron que los empleados si son amables durante su estadía en la oficina, seguido se encuentra el 4% de personas encuestadas que manifiestan no saber y por último un 2% dicen que los trabajadores no son amables.

Tabla 24

*De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, ¿cuál es el que más utiliza?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pago de factura de servicios	149	40%
Recargas	22	6%
Envío y cobro de giros	37	10%
Uso de los corresponsales Bancolombia o Banco agrario	33	9%
Servicio de mensajería	10	3%
Cobro de subsidios (Confanorte Comfaorient, Familias en acción)	52	14%
Todos los anteriores	72	19%
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con los servicios más utilizados por los usuarios de Coguasimales. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.



*Figura 23.* De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, ¿cuál es el que más utiliza?  
Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, el que se utiliza con mayor frecuencia es el pago de facturas de servicios con un 40%, un 19% de los usuarios dice que hace uso de todos los servicios prestados por la oficina, luego se encuentra un 14% que manifiesta utilizar el servicio de cobro de subsidios, seguido está el 10% de la población encuestada que dice utilizar el servicio de envío y cobro de giros, el 9% de los clientes hace uso de las corresponsales bancarias con los que la empresa tienen convenio, seguido de un 6% que utiliza el servicio de recargas y por último se encuentra el 2% que es el servicio de mensajería, siendo este el menos utilizado por las personas.

Tabla 25

*¿Cuál considera usted que es el más fuerte competidor de Pago Fácil Coguasimales?*

ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Efecty	226	67%
Apuestas Cúcuta	80	24%
Entidades bancarias	26	8%
Todos	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>339</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con la empresa que según los usuarios es el competidor más fuerte de la Coguasimales. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

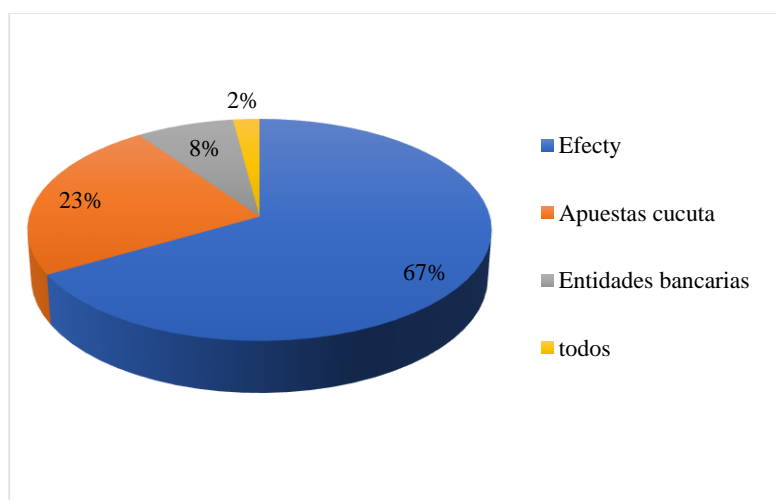


Figura 24. ¿Cuál considera usted que es el más fuerte competidor de Pago Fácil Coguasimales?

Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

En el gráfico se puede evidenciar que los usuarios de la empresa Pago Fácil Coguasimales consideran a Efecty como la competencia más fuerte de la empresa con un porcentaje del 67%, enseguida está apuestas Cúcuta con un 23%, las entidades bancarias según el 8% de los clientes encuestados y un 2% restante afirman que todos son competidores fuertes de Pago Fácil Coguasimales.

Tabla 26

*¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera Pago Fácil Coguasimales?*

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Servicio de minutos	1	1%
Pago de matrícula universitaria	1	1%
Cambio de bolívares	1	1%
Packs	2	1%
Pago de cuotas bancarias	1	1%
Mayor disponibilidad de cupos	1	1%
Recargas de aplicaciones para apuestas de deportes	1	1%
Apartar cita previa	2	1%
Servicio Daviplata	1	1%
Retiros desde nequi	1	1%
Mercadopago	1	1%
Manejar los subsidios de manera virtual	1	1%
Servicios internacionales	4	2%
ofrecer servicios que la competencia no	1	1%
Corresponsales bancarias	3	2%
Pagar con tarjetas	2	1%
Servicio de internet	1	1%
Servicio de mensajería	2	1%
Pagos online-página web	30	19%
Envíos de encomiendas	15	9%
Pago de facturas de revistas	5	3%
Alianza con más bancos	13	8%
Pago de facturas telefónicas	8	5%
Ventas de seguros SOAT	5	3%
Servicio de Baloto	6	4%
Pago de tarjetas	6	4%
Transacciones	8	5%
Pago de facturas del internet	9	6%
Servicio de chances	4	2%
Domicilios	3	2%
Poder pagar más facturas	3	2%
Es una empresa muy completa	10	6%
Ninguna	9	6%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con los servicios que los usuarios les gustaría que ofreciera la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

Por ser preguntas abiertas las respuestas se agruparon por su similitud y posteriormente fueron tabuladas y cuantificadas.

Como se observa en los datos de la tabla, los clientes de Pago Fácil Coguasimales tienen un gran interés porque esta empresa preste otros servicios, teniendo en cuenta la extensión de las respuestas, se mencionan las más relevantes.

Entre los nuevos servicios que los usuarios quieren que Pago Fácil Coguasimales preste se encuentran: Los pagos online es decir por página web, envíos de encomiendas, alianza con más bancos, pago de facturas telefónicas y transacciones.

También se observan respuestas con menor frecuencia que llaman la atención por ser innovadoras y pueden ser tenidas en cuenta por la empresa en el momento de querer ampliar su gama de servicios, algunas son: Realizar pago de matrícula universitaria, pagar facturas de internet, servicios de chance y baloto, servicio de domicilio para pagos, pago de cuotas bancarias, servicio de minutos, contar con mayor disponibilidad de cupo y apartar cita previas para acercarse a la oficina para evitar hacer fila.

Tabla 27

*Qué recomendaciones o sugerencias le daría usted a la empresa*

<b>ITEMS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Realizar actividades para los clientes	2	1%
Agilizar los procesos a la hora de pagar	2	1%
Implementar nuevas tecnologías	2	1%
Aumentar el personal	1	1%
Asociarse con más bancos	1	1%
Crear una página web	2	1%
Ampliar sus redes y servicios a todo el país	1	1%
Renovarse y mejorar cada día	2	1%
Mejorar la calidad de la tirilla	1	1%
Tener un horario para reclamar el incentivo de jóvenes en acción	1	1%
Abrir más puntos de Pago Fácil Coguasimales	7	5%
Hacerle más publicidad a la empresa	16	11%
Ampliar y mejorar el horario de atención	22	15%
Mejorar la atención al cliente	16	11%
Mejorar sus instalaciones	31	21%
Es una empresa muy completa	5	3%
Ninguna	38	25%
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra los resultados relacionados con las recomendaciones que los usuarios le darían a la empresa. Fuente: Autora del proyecto con base a los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios.

Para toda empresa es de vital importancia conocer cuál es la opinión que tienen sus clientes con respecto al producto o servicio que está ofreciendo, en esta oportunidad dentro de las preguntas que se les hizo a los usuarios se deja un interrogante abierto con el fin de obtener información muy precisa con respecto a qué recomendaciones le daría a la empresa.

Las respuestas con mayor frecuencia de acuerdo a los usuarios encuestados representando el 25% de los clientes no tienen ninguna sugerencia por hacerle a la empresa, otro 21% le recomienda a Pago Fácil Coguasimales mejorar sus instalaciones, el 16% aconseja mejorar y ampliar su horario de atención, un 11% le sugiere a la empresa mejorar la atención al cliente y hacer más publicidad para darse a conocer, un 5% de los usuarios dijeron que abrir más puntos de Pago fácil en la ciudad y por último el 3% restante dice que la empresa es muy completa.

También se observan respuestas que tuvieron menor frecuencia pero que tienen igual importancia por ser portadoras de nuevas ideas que la empresa Pago fácil Coguasimales puede sacar provecho.

Con porcentajes de 1% se pueden ver respuestas como, que el cliente le recomienda a la empresa: realizar actividades para los usuarios, implementar nuevas tecnologías, aumentar el personal, asociarse con más bancos, crear una página web, mejorar la calidad de la tirilla, tener un horario especial para retirar los incentivos de jóvenes en acción y agilizar los procesos a la hora de pagar.

#### **4.3 Proponer un plan de acción que incluya estrategias comerciales con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado (plan de acción).**

A continuación, se presenta el plan de acción con las estrategias comerciales propuestas:

Tabla 28

*Plan de acción*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Supuesto
Mejoramiento continuo de los procesos realizados en la empresa.	Documentación de procesos.	Llevar un documento donde se planteen todos los procesos de forma estandarizada que sirva de guía para los trabajadores antiguos y los que entren nuevos. Crear convenio con el SENA y la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para que capaciten al personal de la empresa por lo menos 2 veces al mes	Todo el tiempo	Gerente	Humanos	Documento con los procesos de la empresa estandarizados.
	Capacitación constante del personal.	Verificar que todas las actividades internas y externas se estén realizando de manera correcta	Dos veces al mes	Gerente	Humanos, tecnológicos	Aumento del número de clientes que utilizan los servicios de la empresa.
	Realizar auditoría interna y externa a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar al cliente</li> <li>Eficacia y eficiencia en los servicios prestados</li> </ul>	Cada año	Gerente	Humanos	Plan de auditoría interna anual.
	Estándares de calidad en los servicios prestados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la gestión de procesos</li> <li>Evaluar alternativas de reducción de costos</li> <li>Evitar costos innecesarios</li> </ul>	Todo el tiempo	Gerente y trabajadores	Humanos	Ofrece niveles más altos de satisfacción al cliente.
	Ayudar a que la empresa minimice riesgos, reduzca costos y mejore su competitividad en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la oportunidad de diálogo para mejorar los procesos internos.</li> <li>Hacer que el consumidor del servicio se sienta satisfecho</li> </ul>	Todo el tiempo	Gerente	Humanos, tecnológicos y financieros	Mejora en la utilización de los recursos financieros.
	Implementar un sistema de feedback.			Gerente y trabajadores	Humanos	Evitar que se acumulen las inconformidades de los clientes y correr el riesgo de perderlos.

*Nota:* La tabla muestra el plan de acción propuesto. Fuente: Autora del proyecto.



“Tabla 28”, “Continuación”

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Supuesto
Aumentar la participación de Pago Fácil Coguasimales en el mercado local y nacional.	Expandirse a nuevos mercados.	Hacer alianzas estratégicas con empresas que tengan cobertura a nivel nacional.	6 meses	Gerente	Financieros	Llegar a un mercado más amplio y brindar un mejor servicio.
	Abarcar la totalidad del nicho de mercado de la ciudad.	Evaluar la posibilidad de montar un punto en la zona norte de la Ciudad, y barrios.	6 meses	Gerente	Humanos, financieros, tecnológicos	Ofrecer sus servicios a una gran totalidad de la población Ocañera.
	Realizar encuestas a los clientes para saber el grado de satisfacción con el servicio recibido.	Todo el tiempo	Todos los trabajadores de la empresa	Humanos, tecnológicos	Informe con los resultados de satisfacción del cliente.	
	Identificar las necesidades de los clientes para ofrecerles una solución.	Conocer la opinión de los usuarios y preguntarles que otros servicios les gustaría que la empresa ofreciera.	Todo el tiempo	Trabajadores de la empresa	Humanos	Documento con las opiniones de los clientes.
	Hacer benchmarking, comparando los servicios que ofrece la competencia.	Todo el tiempo	Gerente	Tecnológicos y humanos	Documento completo sobre los movimientos de la competencia.	

*Nota:* La tabla muestra el plan de acción propuesto. Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 29

*Capacitación de empleados*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Supuesto
Capacitar a los trabajadores de la empresa Pago Fácil Coguasimales.	Ayudar a que el personal se sienta identificado con los objetivos de la empresa y tenga sentido de pertenencia por ella.	Realizar charlas donde se les hable a los trabajadores sobre la importancia que tiene el servicio al cliente, y el importante rol que cumple cada uno de ellos como colaboradores para poder cumplir con los objetivos propuestos.	Una vez al mes	Administrador de la empresa y talento humano	Humanos y financieros.	Documento de plan de capacitación a los trabajadores.
	Aumentar la confianza de los clientes por la empresa.	Prestar una atención impecable a todos los clientes de Pago Fácil Coguasimales, esto hará que tengan confianza en la empresa.	Todo el tiempo	Gerente y trabajadores de la empresa	Humanos	Cientes satisfechos que seguramente quieran volver al establecimiento a usar de sus servicios.
		Ser amables con el cliente todo el tiempo.	Todo el tiempo	Trabajadores	Humanos	Un cliente bien atendido se va satisfecho y va a querer repetir la experiencia.
	Motivar al personal de la empresa para que se capacite y de esta forma se pueda ofrecer un excelente servicio.	Tratar a los empleados siempre con respeto.	Todo el tiempo	Gerente y talento humano	Humanos	Mayor eficacia y eficiencia por parte de los trabajadores.
		Halagar el trabajo de los empleados y motivarlos para que sea cada vez mejor.	Todo el tiempo	Gerente y talento humano	Humanos	Motivación para los trabajadores, rinden más en sus actividades y sentido de pertenencia por la empresa.
		Hacer que las capacitaciones sean dinámicas para que el trabajador logre captar con facilidad lo que se le quiere transmitir.	Cada vez que se dicten las capacitaciones	Gerente	Humanos, tecnológicos y financieros	Ayuda a mejorar la productividad de los trabajadores.
	Ofrecerles oportunidades de crecimiento.	Cuando se presente la oportunidad	Gerente	Financieros	Traería consigo beneficios para la empresa, porque un empleado bien capacitado va a tener un mejor rendimiento por los conocimientos adquiridos.	

*Nota:* La tabla muestra las estrategias relacionadas con la capacitación de los empleados.

Fuente: Autora del proyecto.

Tabla 30

*Fidelización de clientes e innovación tecnológica*

Objetivo	Estrategias	Actividades	Tiempo	Responsables	Recursos	Supuesto
Fidelizar a los clientes potenciales de la empresa Pago Fácil Coguasimales.	Crear una relación duradera con el cliente.	Estar pendiente del cliente y de sus comentarios hacia la empresa.	Todo el tiempo	Gerente y trabajadores.	Humanos	Oportunidades de mejora para la empresa.
		Identificar qué otras necesidades tiene el cliente y ver qué oportunidad nace de estas.	Todo el tiempo	Trabajadores y gerente	Humanos y financieros	
	Premiar la fidelidad de los clientes de la empresa.	Realizar rifas en fechas especiales como en navidad, amor y amistad y día de las madres.	En fechas especiales	Gerente.	Financieros	Fidelizar clientes, con ello lograr que el consumo del servicio aumente y por otro lado ellos mismo recomienden la empresa.
	Analizar la posibilidad de innovar en los equipos tecnológicos.	Rapidez en el servicio prestado.	Todo el tiempo	Trabajadores	Humanos	Ofrecer a los clientes eficiencia en la prestación de los servicios por la empresa.
Agilidad en los procesos.		Todo el tiempo	Trabajadores	Humanos, tecnológicos y financieros		
Mejorar su capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.	Brindar un adecuado manejo en las finanzas y productividad de la empresa.	Estar a la vanguardia con los nuevos avances tecnológicos y evaluar si existe la posibilidad económica de adquirir nuevos equipos.	Constantemente	Gerente y director de sistemas	Financieros y tecnológicos	Adaptarse a los cambios y ofrecer a los clientes innovación en los procesos realizados.
		Conocer las estrategias de innovación que han implementado otras empresas.	Todo el tiempo	Gerente	Humano y tecnológicos	

*Nota:* La tabla muestra las estrategias relacionadas con la fidelización de clientes.

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 31

*Mayor reconocimiento de la empresa*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Supuesto</b>
Buscar que la comunidad en general conozca los servicios que Pago Fácil Coguasimales tiene para ofrecerles.	Mostrar a los ocañeros el amplio portafolio de servicios con el que cuenta la empresa.	Realizar publicidad por medios de comunicación como la radio, televisión y redes sociales.	Dos veces al mes.	Departamento de marketing	Humanos, tecnológicos y financieros	Reconocimiento de los servicios que se ofrecen.
	Llegar a personas que aún no son clientes de Pago Fácil Coguasimales, ofreciendo su llamativo portafolio de servicios.	Crearle a la empresa redes sociales como Instagram y Facebook, donde se estará realizando publicidad constante y captando posibles clientes.	Todo el tiempo.	Departamento de marketing	Humanos, tecnológicos y financieros	Lograr un mayor alcance, y que más personas conozcan de la empresa.
Crear una página web que le permita a la empresa sacar provecho en esta época de pandemia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer a los clientes servicios online.</li> <li>• Expandir su mercado ampliando su cobertura</li> </ul>	Ofrecer a los clientes la facilidad de realizar sus pagos de facturas y demás servicios por medio de una página web, ampliando su cobertura para lograr llegar a más clientes.	Todo el tiempo	Auxiliar de mercadeo	Tecnológicos, Financieros y humanos	Se ofrece comodidad y seguridad al cliente para que no esté con todo el dinero en sus bolsillos.
Realizar un estudio de factibilidad para evaluar la posibilidad de abrir una oficina en la zona norte de la ciudad.	Abarcar una gran totalidad del nicho de mercado que habita en la zona norte de Ocaña.	Realizar una encuesta a los habitantes de la zona norte de la ciudad para conocer su opinión e interés en la apertura de una oficina de Pago Fácil Coguasimales en este lugar.	2 meses	Gerente y trabajadores	Humanos y financieros	Documento con la información recopilada.

*Nota:* La tabla muestra las estrategias relacionadas con el reconocimiento de la empresa.

Fuente: Autora del proyecto

## Capítulo 5. Conclusiones

Se realizó un diagnóstico interno y externo a la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña por medio de la información obtenida a través de diferentes fuentes de recolección con el fin de conocer el estado real en el que se encuentra la empresa. Se logra identificar que la situación interna presenta algunas falencias que la oficina puede ir trabajando en ellas y mejorando para prestar cada vez más un mejor servicio y externamente se observa que la empresa debe sacar provecho de las oportunidades que se le presentan para hacer frente a las amenazas. El análisis finaliza con la elaboración del juego matricial y la matriz DOFA donde se plantean estrategias que ayuda a contrarrestar amenazas y debilidades.

Al conocer el nivel de satisfacción de los clientes de Pago Fácil Coguasimales, se puede concluir que la mayoría están satisfechos por el servicio y la atención que reciben, pero también se puede deducir que los clientes esperan por parte de la empresa mejoras como en adecuar sus instalaciones, ampliar el horario de atención al cliente, realizar mayor publicidad, implementar nuevas tecnologías en la empresa y aumentar el personal para agilizar los procesos de pago.

Se elabora un plan de acción para la empresa Pago Fácil Coguasimales teniendo como referencia la información suministrada por el juego matricial, donde se observan las mayores fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Posteriormente se plantearon los objetivos y estrategias con sus respectivas actividades a realizar enfocadas en que la oficina

de Ocaña obtenga un mayor posicionamiento en el mercado y contribuir con su mejoramiento continuo. El plan de acción se divide en 5 etapas, a cada una de ellas se les fijó tiempo, responsables y recursos con el fin de facilitar el logro de los objetivos.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Es importante que la empresa tenga en cuenta los resultados arrojados por el diagnóstico interno y externo que se realizó, con el propósito de seguir evaluando estos factores por lo menos una vez al año para poder tener claridad del comportamiento de la empresa y cuál es su funcionamiento tanto interno como externo, partiendo de la idea de que existen empresas que se dedican a prestar servicios similares.

Se recomienda a Pago Fácil Coguasimales poner en funcionamiento las estrategias resultantes de la matriz DOFA y demás matrices, con el fin de dar a conocer los servicios que ofrecen a toda la comunidad en general, por medio de publicidad, mayor uso de sus redes sociales, y creación de una página web para promocionar sus servicios y lograr un mayor alcance de clientes.

También se recomienda a la empresa sacar provecho de las respuestas que dieron los usuarios en las preguntas planteadas en la encuesta, porque de ahí pueden surgir ideas que ayuden a Pago Fácil Coguasimales conocer que está funcionando adecuadamente en la empresa y que otras cosas no están satisfaciendo totalmente al cliente.

Por último, se le sugiere a la empresa poner en marcha el plan de acción realizado, en el cual se plantearon sus respectivos objetivos, estrategias, actividades, tiempo, responsables y recursos cada uno de estos con sus debidas tareas a ejecutar, teniendo en cuenta que la realización de dichas estrategias se hizo acorde a las necesidades que fueron

observadas por medio de la información suministrada, encuesta realizadas y observación directa.



## Referencias

- Amboya, G., & Melisa, M. (2018). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Anónimo. (2013). *Significados* . Obtenido de <https://www.significados.com/servicios-publicos/>
- Bacca, K., & Pedroza, Y. (2015). *Trabajo de grado*. Obtenido de Diseño de un plan estratégico para el Granero Servidor de la ciudad de Ocaña: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/944/1/28003.pdf>
- Burin, D. (2008). *Procesos de innovación comercial*. Obtenido de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/estrategias-de-crecimiento\\_1563923633.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/estrategias-de-crecimiento_1563923633.pdf)
- Coguasimales. (2019). *Grupo Coguasimales*. Obtenido de <https://coguasimales.com/nosotros/>
- Código de Comercio. (1971). *Senado de la República*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html)
- Coguasimales. (2020). *Información organizacional: Nosotros*. Obtenido de <https://coguasimales.com/nosotros/>
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 142*. Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0142\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0142_1994.html)

Congreso de Colombia. (2009). Obtenido de [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-621\\_doc\\_norma.pdf](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-621_doc_norma.pdf)

Congreso de la República. (2011). Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1480\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html)

Congreso de la República. (2012). Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1581\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html)

Contreras, J. (2006). *Conceptualización Matriz EFI*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Corpocaldas. (11 de 06 de 1994). LEY 142.

Cortés, F. (2017). *Mercadotecnia total*. Obtenido de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>

Domínguez, Y. S. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662007000300020](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662007000300020)

Flórez, J. L. (2018). *Plan estratégico de la empresa Hidráulica y Neumática S. A., HNSA*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12958/JoseLeonardo\\_ValenciaFlorez\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12958/JoseLeonardo_ValenciaFlorez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

García, M. L. (Junio de 2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005)

Giraldo, J. D. (2020). *Gerencia Estratégica*. Obtenido de

<https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

Grupo Argos. (Junio de 2017).  *Holding con inversiones sostenibles*. Obtenido de

[https://www.grupoargos.com/Portals/0/documentos/inversionistas/presentaciones\\_corporativas/presentacion\\_corporativa\\_junio2017.pdf](https://www.grupoargos.com/Portals/0/documentos/inversionistas/presentaciones_corporativas/presentacion_corporativa_junio2017.pdf)

Grupo Argos. (2017).  *Programa de eficiencia*. Obtenido de

<https://www.argos.co/Portals/1/Temp/726/Informaci%C3%B3n%20relevante%20ES%20VF.pdf>

Grupo Argos. (2020).  *Página Web: Grupo Argos*. Obtenido de

<https://sostenibilidad.argos.co/EstrategiasdeSostenibilidad>

Grupo Éxito: The Omni-Channel Retail Leader in South América. (2018). Obtenido de

[https://www.grupoexito.com.co/es/presentacion\\_corporativa\\_grupo\\_exito\\_2018.pdf](https://www.grupoexito.com.co/es/presentacion_corporativa_grupo_exito_2018.pdf)

Herrera, E. M. (2017).  *El diagnóstico interno*. Obtenido de

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20054/1/2017\\_NC\\_El%20diagnostico%20interno\\_Mejia.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/20054/1/2017_NC_El%20diagnostico%20interno_Mejia.pdf)

Hevia, A. E. (2003).  *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Obtenido de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266\\_es.pdf?sequen](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequen)

Huamaní, P. T. (2003). *Importancia de la planeación estratégica*. Obtenido de [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm#:~:text=El%20desarrollo%20de%20una%20planificaci%C3%B3n,trabajo%20para%20todos%20los%20miembros.](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm#:~:text=El%20desarrollo%20de%20una%20planificaci%C3%B3n,trabajo%20para%20todos%20los%20miembros.)

Komlya, A. (2015). *Crea Negocios*. Obtenido de Servicio al cliente y su importancia: <https://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

Kroeger, A. (2019). *Conceptualización de un plan de acción*. Bogotá.

La opinión. (2019). *La informalidad*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/editorial/la-informalidad>

Marketing Mglobal. (2015). *Las consecuencias de prescindir de un Plan de Marketing para una Pyme*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/las-consecuencias-de-prescindir-de-un-plan-de-marketing-para-las-pymes/>

Mondragón, C. O., & Villanueva Hernández, R. (2017). *Propuesta de plan estratégico en la entidad financiera ABC*. Obtenido de <http://ribuni.uni.edu.ni/2009/1/91719.pdf>

Murillo, D., & Chasiluisa, C. (2012). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1104/1/tad1100.pdf>

Murillo, J. P., & Rendón, A. (2017). *Plan estratégico para el área comercial de la empresa Carderquim*. Obtenido de

<http://repositorio.unilibrepereira.edu.co:8080/pereira/bitstream/handle/123456789/912/PLAN%20ESTRATEGICO%20AREA%20COMERCIAL.pdf?sequence=1>

Ortiz, E. A. (2019). *Plan de Desarrollo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Obtenido de [https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/documentos/plan\\_desarrollo2014-2019V.pdf](https://ufpso.edu.co/ftp/pdf/documentos/plan_desarrollo2014-2019V.pdf)

Osorio, E. P. (2009). *Universidad de Sucre*. Obtenido de Diseño para un plan para la organización de sistema de recaudos en la secretaria de transito de Sincelejo: <https://repositorio.unisucre.edu.co/bitstream/001/380/2/T351.726P397.pdf>

Parra, M. E. (2013). *La planeación estratégica, un pilar de gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Plan de desarrollo Municipal "más por Ocaña". (2020). *Alcaldía de Ocaña*. Obtenido de [https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000764/38184\\_plan-de-desarrollo-2020--2023-mas-por-ocana.pdf](https://ocananortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/ocananortedesantander/content/files/000764/38184_plan-de-desarrollo-2020--2023-mas-por-ocana.pdf)

Porter, M. (1997). Obtenido de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)

Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensempos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Universidad Nacional de Colombia, Sucre.

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. UNAL, Sucre.

UNIVA, Institución universitaria. (2011). Obtenido de

<http://planestrategy.blogspot.com/2011/08/matriz-peeaa-matriz-de-la-gran.html>

Valdez, J. L. (2018). *Implementación del modelo integral colaborativo (MDSIC) como*

*fuerza de innovación para el desarrollo ágil de software en las empresas de la zona*

*centro-occidente en México*. México: Universidad Popular Autónoma del Estado de

Puebla.

Vargas, A. (1995). *Estadística descriptiva*. Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RbaC-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RbaC-wPWqjsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+estadística+descriptiva&ots=WQ8v4NI6u3&sig=3eISQ7g0KiTJWN4GN8JE8iEarC4#v=onepage&q=que%20es%20estadística%20descriptiva&f=true)

[wPWqjsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+estadística+descriptiva&ots=WQ8v4NI6u](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RbaC-wPWqjsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+estadística+descriptiva&ots=WQ8v4NI6u3&sig=3eISQ7g0KiTJWN4GN8JE8iEarC4#v=onepage&q=que%20es%20estadística%20descriptiva&f=true)

[3&sig=3eISQ7g0KiTJWN4GN8JE8iEarC4#v=onepage&q=que%20es%20estadística](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RbaC-wPWqjsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+estadística+descriptiva&ots=WQ8v4NI6u3&sig=3eISQ7g0KiTJWN4GN8JE8iEarC4#v=onepage&q=que%20es%20estadística%20descriptiva&f=true)

[%20descriptiva&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RbaC-wPWqjsC&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+estadística+descriptiva&ots=WQ8v4NI6u3&sig=3eISQ7g0KiTJWN4GN8JE8iEarC4#v=onepage&q=que%20es%20estadística%20descriptiva&f=true)

Wheelen, T. (2007). Conceptos básicos de la administración estratégica. En *Introducción a*

*la administración estratégica y política de negocios* (pág. 35). Pearson educación.

# Apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Pago Fácil Coguasimales



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

**Objetivo:** La siguiente encuesta va dirigida al grupo de colaboradores de la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de recopilar información general de la empresa que facilite el diseño de un plan estratégico comercial.

1. ¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa?

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

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. Clasifique las siguientes variables internas representando con una F si considera que es una fortaleza de la Empresa y con una D si es una debilidad:

- Servicio al cliente \_\_\_\_
- Recurso humano capacitado \_\_\_\_
- Tecnología de punta en los procesos \_\_\_\_
- Diversidad de prestación de servicios \_\_\_\_
- Ubicación de la oficina \_\_\_\_
- Publicidad y promoción \_\_\_\_
- Clima organizacional \_\_\_\_
- Convenios con redes de recaudo nacional \_\_\_\_
- Rapidez y confiabilidad en la aplicación de los pagos \_\_\_\_
- Infraestructura de la empresa \_\_\_\_

3. A continuación, se presentan algunos factores de carácter externo, clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad:

- La competencia \_\_\_\_
- Situación económica de la provincia \_\_\_\_
- Reconocimiento y trayectoria en el mercado \_\_\_\_
- Crecimiento de la población \_\_\_\_
- Avances tecnológicos \_\_\_\_
- Tendencias de la población \_\_\_\_
- Influencia por zona de frontera \_\_\_\_
- Situación de orden público \_\_\_\_



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

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿POR QUÉ?

---

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

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

6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora?

Si —

No —

NS/NR —

7. ¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales?

Si —

No —

NS/NR —

8. ¿Cómo califica el trato que le brinda usted a los clientes?

Muy bueno —

Bueno —

Regular —

Malo —

9. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

De acuerdo —

En desacuerdo —

Muy de acuerdo —

Neutro —

10. ¿Cada cuánto se les capacita para dar pautas de mejora de servicio al cliente?

Cada 15 días —

Una vez al mes —

Dos o 3 veces al año —

No son muy frecuentes —

11. ¿Cómo es su comunicación con el cliente?

Me da impaciencia —

Soy muy paciente y escucho lo que me quiere decir —

Ignoro sus quejas —

Los atiende de primero para que se retiren rápido del establecimiento —

12. ¿Recibe elogios por parte de sus superiores por el buen trabajo realizado?

Siempre —

Casi siempre —

Algunas veces \_\_\_\_\_

Nunca —

13. ¿Tiene alguna sugerencia o recomendación que quiera hacer a la empresa para su mejoramiento?

---

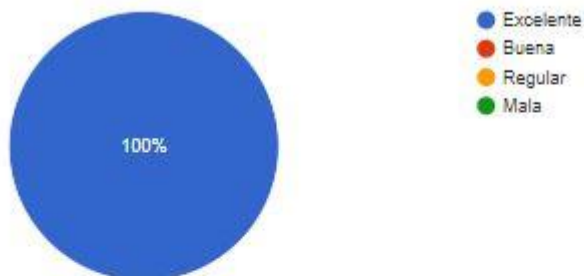
---

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Apéndice B. Evidencia sobre las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta a los colaboradores de la empresa

1. ¿Cómo considera la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa?

5 respuestas



Justifique su respuesta anterior

5 respuestas

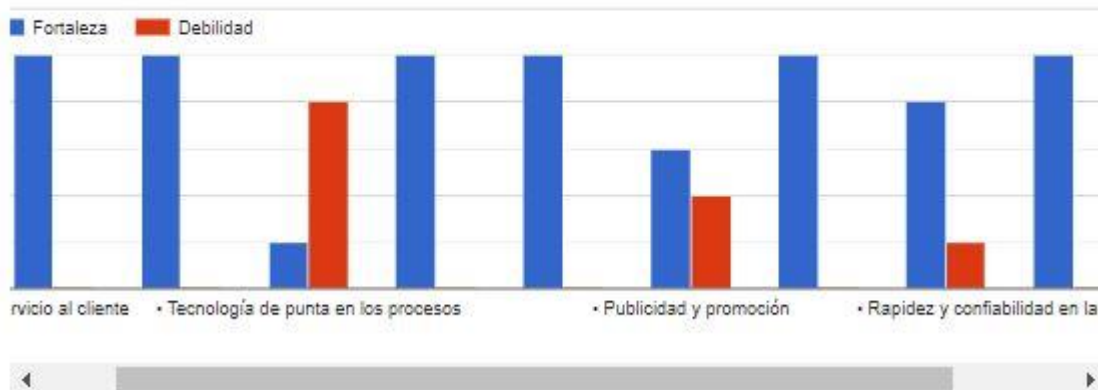
Le brindamos confianza al cliente y la buena atención, para que cancelen sus servicios en nuestra empresa

Confiable

Se ofrecen variedad de servicios los cuales hacen que el usuario cancele todo en el mismo sitio.

Es una empresa de años de servicio y experiencia en la ciudad

2. Clasifique las siguientes variables internas si la considera fortalezas o debilidades de la empresa:



6. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa donde labora?

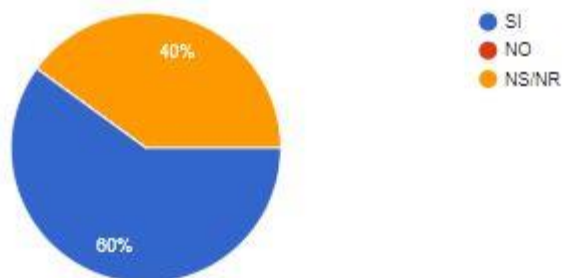
5 respuestas



7. ¿Le gusta el cargo que desempeña en la empresa Pago Fácil Coguasimales?



5 respuestas



Apéndice C. Encuesta dirigida a los usuarios de la empresa Pago Fácil Coguasimales.



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

**Objetivo:** La siguiente encuesta va dirigida a los usuarios de la empresa Pago Fácil Coguasimales de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de recopilar información general de la empresa que facilite el diseño de un plan estratégico comercial.

1. ¿Cómo califica usted el servicio prestado por la empresa Pago Fácil Coguasimales?

Excelente —  
Bueno —  
Regular —  
Malo —

2. Clasifique las siguientes variables internas representando con una F si considera que es una fortaleza de la Empresa y con una D si es una debilidad:

- Servicio al cliente \_\_\_\_
- Recurso humano capacitado \_\_\_\_
- Tecnología de punta en los procesos \_\_\_\_
- Diversidad de prestación de servicios \_\_\_\_
- Ubicación de la oficina \_\_\_\_
- Publicidad y promoción \_\_\_\_
- Rapidez y confiabilidad en la aplicación de los pagos \_\_\_\_
- Infraestructura de la empresa \_\_\_\_
- Demora en la atención \_\_\_\_

3. A continuación, se presentan algunos factores de carácter externo, clasifique con una A si considera que es una amenaza para la Empresa y con una O si es una oportunidad:

- La competencia \_\_\_\_
- Situación económica de la provincia \_\_\_\_
- Reconocimiento y trayectoria en el mercado \_\_\_\_
- Crecimiento de la población \_\_\_\_
- Avances tecnológicos \_\_\_\_
- Tendencias de la población \_\_\_\_
- Influencia por zona de frontera \_\_\_\_
- Situación de orden público \_\_\_\_

4. ¿Cuál es para usted el factor o factores más importantes a la hora de dirigirse a la empresa a utilizar sus servicios?

La atención que recibe —  
 La rapidez con que lo atienden —  
 El portafolio de servicios que le ofrece —  
 Eficacia y eficiencia del servicio —  
 Nivel de confiabilidad \_\_\_\_\_  
 Todas las anteriores —  
 Ninguna de las anteriores —

5. ¿Los empleados son corteses con usted todo el tiempo que permanece en las instalaciones?

Si —  
 No —  
 NS/NR —

6. De los servicios que ofrece Pago Fácil Coguasimales, ¿cuál es el que más utiliza?

Pago de facturas de servicios —  
 Recargas \_\_\_\_\_  
 Envío y cobro de giros \_\_\_\_\_  
 Uso de los corresponsales Bancolombia o Banco agrario \_\_\_\_\_  
 Servicio de Mensajería \_\_\_\_\_  
 Cobro de subsidios (Comfanorte, Comfaoriente, Familias en Acción) \_\_\_\_\_  
 Todos los anteriores \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál considera usted que es el más fuerte competidor de Pago Fácil Coguasimales

y por qué?

Efecty \_\_\_\_\_  
 Apuestas Cúcuta 75 \_\_\_\_\_  
 Entidades Bancarias \_\_\_\_\_  
 Otros, ¿cuáles? \_\_\_\_\_

8. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera Pago Fácil

Coguasimales? \_\_\_\_\_

---

---

9. Qué recomendaciones o sugerencias le daría usted a la empresa

---

---

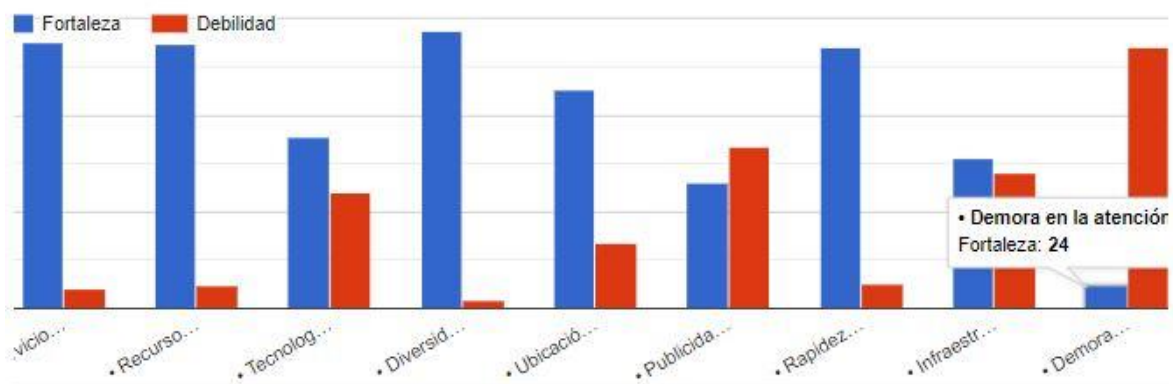
---

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Apéndice D. Evidencia sobre las respuestas obtenidas de la aplicación de la encuesta a los usuarios de la empresa



2. Clasifique las siguientes variables internas si considera que es una fortaleza o debilidad para la empresa:





8. ¿Qué otros servicios le gustaría que ofreciera Pago Fácil Coguasimales?

127 respuestas

Deberian tener alianza con mas bancos

Servicio de baloto

Pago de facturas telefónicas

Que se puedan hacer chances

Pago de tarjetas

Baloto

Yo pienso que ya los tiene todos, porque se puede pagar desde un recibo y hacer recargas

Ya los presta todos

Baloto