



**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CANCHA SINTÉTICA “FUERA DE LUGAR”
EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA, PARA EL PERIODO 2013-2016**

Autores:

**Daniel Victoria Cifuentes
Cód. 0762756**

**Holver Mauricio Morales Zapata
Cód. 0762836**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE DE REGIONALIZACIÓN NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2013**



**DISEÑO DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO
AL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CANCHA SINTÉTICA “FUERA DE LUGAR”
EN SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA, PARA EL PERIODO 2013-2016**

Autores:

**Daniel Victoria Cifuentes
Cód. 0762756**

**Holver Mauricio Morales Zapata
Cód. 0762836**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar por el título de
Administradores de Empresas

Director: **RONALD YONNY GONZÁLEZ MEDINA**
Magister en Ciencias de la Administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE DE REGIONALIZACIÓN NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Grado fue aprobado por el Director de la Sede Norte del Cauca de la Universidad del Valle, por el Evaluador del proyecto y por el Director del mismo.

Dr. ADOLFO ADRIÁN ALVAREZ
Director (e) Sede Norte del Cauca
Universidad del Valle

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA
Coord. De Prog. Administración de Empresas

RONALD YONNY GONZÁLEZ MEDINA
Director Trabajo de Grado

Evaluador Trabajo de Grado

Santander de Quilichao, Cauca, Septiembre de 2013.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la sabiduría que me ha dado para conseguir el logro de mis metas; a mis padres, Jairo Victoria y Luz Marina Cifuentes, que me enseñaron las bases para construir una vida de valores morales y éticos correctos.

A mi novia y amigos tanto de la Universidad como de la vida cotidiana, por la paciencia y sus buenos consejos para mi crecimiento personal.

A la Universidad del Valle y profesores, especialmente a nuestro tutor Ronald Yonny Medina, quienes compartieron con nosotros el tiempo, los conocimientos y momentos especiales, para la consecución de esta meta.

Daniel Victoria Cifuentes

A la Universidad del Valle, porque en sus aulas recibimos el Conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes para ser los mejores profesionales del país

Agradecimiento a nuestro Director de Tesis Ronald Johnny medina por trasmitirnos su conocimiento sus consejos y amistad.

Holver Mauricio Morales Zapata

DEDICATORIA

Dedico el logro de esta meta a Dios, por darme la fuerza y fortaleza para conseguir con arduo trabajo mi título profesional.

A mis padres y hermanos, por regalarme su compañía y buenos consejos que imprimieron en mí, las ganas de seguir adelante en este camino de sacrificios.

A mi novia y amigos, por su paciencia, comprensión y sacrificios de tiempo que se hicieron para que se lograra éste triunfo personal.

Daniel Victoria Cifuentes

A Dios por darme la oportunidad de existir y llevarme de su mano, le doy gracias por iluminarme y darme fuerzas para salir adelante.

A mi madre María Inés Zapata que me dio la vida y me llena con su cariño, cuidado y amor, por mostrarme siempre cual es el camino a seguir sin importar las dificultades que se presenten en él, gracias madre por tu apoyo incondicional tú has sido, eres y serás el pilar de mi vida.

A ti Padre, Libardo Antonio Morales por tu incondicional apoyo, tanto al inicio como al final de mi carrera, Por estar pendiente de mí a cada momento. Gracias papá por ser ejemplo de arduo trabajo y tenaz lucha en la vida.

A mi familia, ustedes queridos abuelitos, tíos y primos, porque de una u otra forma, con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante a lo largo de toda mi vida.

A mi hermano Anderson Morales que siempre ha estado conmigo en las buenas y malas

A mis, viejos amigos y a quienes recién se sumaron a mi vida, para hacerme compañía con sus sonrisas de ánimo y motivación

Holver Mauricio Morales Zapata

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1 Objetivos de la Investigación	10
1.2 Justificación de la investigación	11
1.3 Marco de Referencia	12
1.3.1 Marco Teórico	12
1.3.2 Marco Conceptual	17
1.3.3 Marco Contextual	19
1.3.4 Marco Jurídico	23
1.4 Diseño Metodológico	25
2. HISTORIA DE LA EMPRESA “FUERA DE LUGAR”	29
2.1 Reseña Histórica de la Organización	29
2.1.1 Ubicación Geográfica	31
2.2 Estructura Organizacional de la Empresa	32
2.3 Portafolio de Servicios	34
2.3.1 Flujograma del proceso de servicios	35
2.4 Clientes de la Empresa	37
2.5 Competencia	37
2.5.1 Cinco Fuerzas de Porter – “Fuera de Lugar”	40
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EXTERNO	43
3.1 Entorno Demográfico	43
3.2 Entorno Económico	48
3.3 Entorno Socio-cultural	51
3.4 Entorno Jurídico-legal	56
3.5 Entorno Político	59
3.6 Entorno Tecnológico	65

3.7 Entorno Ambiental	68
3.8 Matriz Integrada de los entornos	72
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	75
4.1 La Cadena de Valor	75
4.1.1 Cadena de Valor de la empresa “Fuera de Lugar”	76
4.1.2 Desagregación de actividades primarias	76
4.1.3 Descripción de las actividades primarias	77
4.1.4 Descripción de las actividades de apoyo	78
5. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INTEGRAL DE LA EMPRESA	84
5.1 Análisis Externo e interno de la empresa “Fuera de Lugar”	85
5.1.1 Matriz de estrategias propuestas para la empresa	86
5.2 Construcción de la Filosofía Organizacional de la empresa	87
5.2.1 Aplicación del Modelo de Van Der Erve	87
5.2.2 Objetivos actuales de la empresa “Fuera de Lugar”	90
5.2.3 Políticas de Calidad	91
5.2.4 Principios Corporativos	91
6. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y ESCENARIOS FUTUROS	93
6.1 Reacción de la empresa ante escenarios futuros	94
7. MODELO DE BALANCED SCORECARD – “FUERA DE LUGAR”	97
7.1 Balanced Scorecard	97
7.2 Objetivos estratégicos de la organización	99
7.2.1 Perspectiva Financiera	99
7.2.2 Perspectiva del Cliente	99
7.2.3 Perspectiva de Procesos Internos	100
7.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	101
8. MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL “FUERA DE LUGAR”	102
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	108

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”	34
Cuadro 2 Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Tiro Libre”	38
Cuadro 3 Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Rey del Gol”	39
Cuadro 4 Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “La Cuerera”	40
Cuadro 5 Análisis Entorno Demográfico.	47
Cuadro 6 Análisis Entorno Económico.	50
Cuadro 7 Razón de población de Santander de Quilichao	53
Cuadro 8 Escolaridad en el Municipio de Santander de Quilichao	54
Cuadro 9 Análisis Entorno Sociocultural	56
Cuadro 10 Análisis Entorno Jurídico – Legal	59
Cuadro 11 Análisis Entorno Político	64
Cuadro 12 Análisis Entorno Tecnológico	67
Cuadro 13 Análisis Entorno Ambiental	70
Cuadro 14 Matriz Integrada de los Entornos	72
Cuadro 15 Cadena de Valor de la Empresa Fuera de Lugar	76
Cuadro 16 Matriz DOFA de la empresa Fuera de Lugar	85
Cuadro 17 Matriz de estrategias para la empresa “Fuera de Lugar”	86
Cuadro 18 Portafolio de Servicios “Fuera de Lugar”	89
Cuadro 19 Construcción de Futuros Escenarios Estratégicos	94
Cuadro 20. Cuadro de Mando Integral de la empresa	103

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Ubicación geográfica de Santander de Quilichao	21
Figura 2 Ubicación geográfica de la empresa	22
Figura 3 Canchas Sintéticas de la Empresa “Fuera de Lugar”	22
Figura 4 Mapa de Santander de Quilichao y Loma de Canalón	31
Figura 5 Ubicación geográfica de la empresa	32
Figura 6 Cancha sintética de fútbol 5 – “Fuera de Lugar”	35
Figura 7 Flujograma de servicios – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”	36
Figura 8 Cinco Fuerzas de Porter – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”	42
Figura 9 Desagregación de Actividades Primarias	80
Figura 10 Desagregación de Actividades de Apoyo	81
Figura 11 Cadena de Valor Final de la Empresa “Fuera de Lugar”	82
Figura 12 Balanced Score Card de la empresa Fuera de Lugar	98
Figura 13 Las 4 perspectivas del CMI	102

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 Tasa de crecimiento anual de la población mundial	44
Gráfico 2 Pirámide Poblacional, Cauca 1985 – 2012	46
Gráfico 3 Estadística Poblacional de Santander de Quilichao	54

RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en la creación del Diseño de un Plan de Mejoramiento Estratégico para la empresa Cancha Sintética "Fuera de lugar", ubicada en la ciudad de Santander de Quilichao, Cauca, cuyo objeto social es la oferta de servicios deportivos y recreativos. A través de este trabajo, se hará el diagnóstico actual de "Fuera de Lugar", analizando externa e internamente la empresa, para evaluar el macroambiente y microambiente que definen el posicionamiento de la empresa en el municipio, dado que ésta organización fue la pionera en la oferta de servicios de alquiler de canchas deportivas para todo tipo de gente.

Gracias al análisis minucioso de la situación real de la empresa, se logra realizar la estructura organizacional, definiendo para la empresa, la misión, la visión y los objetivos estratégicos mediante el método que propone el autor Marc Van der Erve. De igual modo, se crean estrategias según los escenarios posibles en los que la empresa puede estar involucrada para que ésta reaccione proactivamente, y así se concluye, con la creación del sistema de evaluación y control que permite a los dueños de la empresa, hacer el seguimiento exhaustivo del plan de mejoramiento que se quiere llevar a cabo para recuperar el mercado perdido por la competencia.

Palabras Claves: Plan de mejoramiento, estrategias, misión, visión, DOFA, políticas, direccionamiento, control, evaluación.

ABSTRACT

This project focuses on the creation of the Design of a Strategic Improvement Plan for the company court Synthetic "Fuera de Lugar", located in the city of Santander de Quilichao, Cauca, whose purpose is the provision of sporting and recreational services. Through this work, the current diagnosis will be "Out of Place", analyzing the company externally and internally, to evaluate the macro environment and microenvironment that define the positioning of the company in the municipality, since this organization was the pioneer in the supply of rental services sports fields for all types of people.

Thanks to careful analysis of the actual situation of the company, it fails to make the organizational structure, defining for the company, the mission, vision and strategic objectives by the method proposed by the author Marc Van Der Erve. Similarly, strategies are created according to scenarios in which the company may be involved for it to react proactively, and thus concludes with the creation of evaluation and control system that allows owners of the company, make the comprehensive monitoring plan for improvement that is to be carried out to recover the lost market competition.

Keywords: Improvement Plan, strategies, mission, vision, DOFA, policies, addressing, monitoring, assessment.

INTRODUCCIÓN

La empresa Canchas Sintéticas “Fuera de Lugar”, es oferente en servicios de alquiler de espacios deportivos para la práctica de Fútbol 5, fútbol playa y vóley playa, en Santander de Quilichao, Cauca, en la cual fue la pionera en la apertura de este tipo de negocios en el mercado local, teniendo éxito pese a la fuerte competencia generada por la atracción de los clientes hacia estos gustos.

El proyecto comprende el análisis del entorno de la empresa a través del Macroambiente, esto permite identificar variables demográficas, económicas, políticas, socioculturales, tecnológicas, jurídicas y ambientales, con el fin de dar tratamiento adecuado a las variaciones del sector en que se encuentra la empresa, para fortalecerse tanto interna como externamente y así poder mejorar frente a la competencia.

Posterior al análisis de entornos, se hace un estudio detallado de la organización mediante la observación de los procesos de servucción reflejados en la cadena de valor de Michael Porter. Ello demuestra las fortalezas, las oportunidades, las amenazas y debilidades de la empresa a través de la DOFA, con la cual se construyen las estrategias propuestas para mejorar todos aquellos procesos que se encuentran en decadencia e imposibilitan el surgimiento total de sus servicios frente a los de su competencia.

Es importante mencionar que se construyó la filosofía corporativa de la empresa mediante el modelo propuesto por el autor Marc Van Der Erve, puesto que la organización no contaba con ello. Es así, como se formulan la visión, la misión, los objetivos, las políticas y los principios corporativos de Canchas Sintéticas “Fuera de Lugar”.

De acuerdo a lo anterior, se formula el Modelo de Gestión y Control propuesto para la empresa Canchas Sintéticas “Fuera de Lugar”, según los autores Kaplan y Norton. Los indicadores se diseñaron para observar y analizar los resultados que la empresa obtendrá en cada área perspectiva, así pueden mejorar de acuerdo a los márgenes establecidos para la organización.

En nuestro país, el auge en negocios deportivos enfocados al alquiler de canchas sintéticas cada vez es más alto. El negocio es prometedor, puesto que las utilidades que emanan de estos servicios son altas, pese a los altos costos de mantenimiento. Las estrategias para el logro del éxito repercuten en la diferenciación en innovación, calidad y tecnología.

ANTECEDENTES

En un trabajo de investigación como el que se pretende desarrollar, debe analizarse algunos aspectos que anteceden y tienen relación con el tema “Plan de direccionamiento estratégico enfocado al servicio al cliente”, pues con ello es posible crear las bases teóricas para modelar el diseño hacia la empresa “Fuera de Lugar”.

En la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, existen publicaciones de investigaciones de estudiantes egresados del programa en Administración de Empresas, que servirán de soporte académico para el desarrollo de este anteproyecto. A continuación se exponen algunos casos, de manera más detallada.

- Díaz Quiñones Lilibeth y Ordoñez Castillo Adalid, desarrollaron un estudio enfocado en las falencias de la organización, estableciendo estrategias para su sostenibilidad a través del mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en el área administrativa del Colegio Niño Jesús de Praga¹.

A través de este proyecto se pueden adoptar el tipo de estrategias encaminadas a la sostenibilidad de la empresa, para modelar un buen sistema de servicio al cliente.

De acuerdo a ello, es posible lograr llegar al método adecuado de generación de estrategias para la empresa, que permita el alcance de los logros organizacionales.

- Troches Lalinde Mónica y Ortega Prieto Alexandra, se enfocaron en las fallas que presentaban directamente el servicio y atención al cliente en la Hostería y Parador Tierra de Oro, formulando un plan de mejoramiento para el mismo².

Este Plan de Mejoramiento, nos aporta la forma de analizar las fallas que se presentan en servicio al cliente, para buscar la solución adecuada al mismo.

Finalmente, este proyecto es guía fundamental para soportar el método de análisis en las falencias que generan un deficiente servicio al cliente para microempresas de la región, permitiendo establecer el mecanismo de mejoramiento en el área específica.

¹ DÍAZ L y ORDOÑEZ A. Plan de Mejoramiento del área administrativa del COLEGIO NIÑO JESÚS DE PRAGA 2002-2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.

² TROCHEZ M y ORTEGA A. Formulación de un Plan de Mejoramiento del servicio y atención al cliente en la Hostería – Parador TIERRA DE ORO. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.

- Holguín Daza Aida y Julicué Medina Jesús, plantearon un plan de mejoramiento para el área de laboratorio clínico del Hospital Francisco de Paula Santander, en el cual se buscaba estandarizar procesos y mejorar el servicio que se presta en el área de acuerdo a los turnos establecidos por la empresa³.

Este trabajo aporta al proyecto, la metodología de estandarización del sistema de servicio al cliente para un área específica en la organización, con el fin de mejorar por etapas el problema presentado.

Mediante la metodología de este proyecto, se logra captar la idea de estandarizar los procesos de servicio de la empresa, por la cual es preciso implantar para una mejor ejecución del plan operativo en un futuro.

- Castillo Vidal Milvia y Sandoval Zúñiga Mari Luz, implementaron un plan de mejoramiento de servicio al cliente en la empresa Treficaribe S.A., e identificaron en el, un valor agregado hacia la decisión de compra de los consumidores⁴.

Por medio de su aporte, se pueden buscar los mecanismos que agreguen valor al servicio de la empresa Fuera de Lugar, para incrementar los clientes nuevos y su rentabilidad.

En conclusión, este proyecto permite analizar las formas de cómo agregar valor al portafolio de servicios de la empresa, para recuperar los clientes y fidelizar los que aún están en ella.

- Rico Sarria Lorena, se enfoca hacia el análisis de la problemática del servicio al cliente en la empresa de servicios temporales Acción del Cauca S.A., en la que se destacaban anomalías que requerían un diseño a través de un plan de mejoramiento en el desempeño de los procesos diarios. El direccionamiento estratégico propuesto presenta un plan de acción diseñado para el control de las actividades, la evaluación de los objetivos por medio de indicadores de gestión, que finalmente fue establecido y cumplido en su totalidad⁵.

³ DAZA A, y JULICUE J. Formulación de un Plan de Mejoramiento del servicio de atención al cliente en el laboratorio clínico del Hospital FRANCISCO DE PAULA SANTANDER. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.

⁴ VIDAL M, y ZÚÑIGA M. Plan de Mejoramiento del servicio y la atención del cliente en la empresa TREFILADOS DEL CARIBE. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2004.

⁵ RICO L. plan de Mejoramiento del servicio y atención al cliente para ACCIÓN DEL CAUCA S.A. 2004-2007. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2004.

A través del aporte de este trabajo, se pueden diseñar objetivos e indicadores que controlen el servicio al cliente de la empresa, para llegar a las metas organizacionales.

De acuerdo a este mecanismo de trabajo, la empresa Fuera de Lugar puede enfocar el control del plan operativo mediante la construcción de una tabla de indicadores de gestión que verifiquen el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- Serrano Córdoba Bladimir, en su trabajo formula un sistema de manejo y servicio al cliente integral para impulsar el crecimiento de la empresa Servi autos del Sur, que permitiría aumentar los ingresos, utilidades y patrimonio de la misma. Con él se logró la complementación de los procesos de la organización en cuanto a mejoramiento de la planta física en general⁶.

Este proyecto nos permitirá diseñar de manera adecuada dentro del plan empresa, las estrategias efectivas de servicio al cliente, para el logro del mejoramiento integral de la organización.

Con ello finalmente es posible recurrir al método de construcción adecuado de estrategias de mejoramiento del servicio al cliente, a través de la motivación para de crecimiento patrimonial de la empresa.

- En la biblioteca se encuentra la publicación de la formulación de un plan estratégico para la empresa Diseños y Confecciones L & A S.A., en el cual los estudiantes diseñaron un plan de mercadeo efectivo, mejorando la herramienta del servicio al cliente y así lograr una fidelización de clientes mucho mayor a la actual⁷.

El aporte de este proyecto sirve para seguir a través de las herramientas del marketing, los pasos de la mezcla de mercadeo para atraer nuevos clientes y fidelizarlos mediante el servicio de la empresa Fuera de Lugar.

En conclusión, la empresa toma como guía este proyecto para realizar una efectiva mezcla de mercadeo que garantiza el mejoramiento de la posición de la empresa en el mercado regional, en la actividad de futbol 5.

- Velásquez Zúñiga Ángela, que para optar por su Título de Administradora de Empresas, formulo un plan estratégico enfocado a la calidad del servicio y el posicionamiento de la empresa Signus Boutique, en el cual formula estrategias

⁶ SERRANO B. Diseño del Modelo de Servicio al Cliente para la Estación de Servicios SERVIAUTOS DEL SUR, 2001-2014. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2012.

⁷ MARÍN A. y SOLANO E. Formulación de un Plan Estratégico para la empresa DISEÑOS Y CONFECCIONES L&A S.A., en el periodo 2002-2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002

de mejoramiento de procesos para fidelizar los clientes y acrecentar su mercado en el municipio, de igual forma sus ingresos y actividades comerciales⁸.

Es importante que este proyecto, nos aporte la metodología adecuada de posicionamiento, puesto que la empresa debe adoptar como fundamento la orientación hacia el servicio, para acrecentar el mercado meta.

Finalmente, la metodología que ofrece este proyecto se adopta con el fin de poder implantar los mecanismos adecuados para posicionar mejor la empresa entre la competencia en Santander de Quilichao, Cauca.

- Zapata Serna Yuleidy, enfocó su trabajo de grado en el Diseño del Modelo de Servicio al Cliente para la Secretaría de Tránsito y Transporte del Municipio de Santander de Quilichao, Cauca. En el citó herramientas para motivar el crecimiento de la cultura organizacional, con el fin de crearles las expectativas de calidad suficiente para la satisfacción del cliente y obtener los resultados esperados por la empresa⁹.

Este trabajo aporta los mecanismos efectivos para fundamentar la organización con un enfoque hacia el servicio, creando en el personal una cultura organizacional de sentido de pertenencia en la empresa.

De acuerdo a lo anterior, finalmente es posible agregar a la empresa las herramientas necesarias para fortalecer el clima y la cultura organizacional como eje catalizador de un eficiente servicio para la satisfacción plena del cliente.

- Ortiz Rivera Leidy y Ramírez Castillo Jennifer, se motivaron para crear el Diseño de un Modelo de Servicio al Cliente, para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la Cámara de Comercio, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. En su trabajo suministraron los recursos necesarios para orientar la organización hacia el servicio que resolviera las fallas de satisfacción hacia los clientes y así solucionar problemas y eliminar obstáculos en sus procesos de venta, convencidos de lograr calidad y buenos resultados¹⁰.

⁸ ZÚÑIGA A. Plan de Direccionamiento Estratégico enfocado a la calidad del servicio y posicionamiento en el mercado del almacén SIGNUS BOUTIQUE, en Santander de Quilichao, para el año 2011. Universidad del Valle– Sede Norte del Cauca. 2011.

⁹ ZAPATA Y. Diseño del modelo de servicio al cliente para la secretaría de Tránsito y Transporte de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle – Sede Norte del cauca. 2011

¹⁰ ORTIZ L. y RAMIREZ J. Diseño de un Modelo de Servicio al Cliente, para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la Cámara de Comercio, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2012.

En su aporte para el proyecto, suministra las herramientas de orientación hacia el servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, siempre enfocados en la resolución de problemas y conflictos internos en sus procesos que permitan el incremento de la calidad en la servucción.

De acuerdo a lo planteado en este proyecto, es fundamental finalizar en el tratado de vías de hecho que garanticen la correcta resolución de problemas internos para poder generar un eficiente servicio al cliente, desde la perspectiva en la trasmisión de valores y costumbres de un personal idóneo y culto para el manejo de clientes.

En conclusión, los antecedentes citados son el soporte de investigación para el proyecto que se realiza en la empresa “Fuera de Lugar”, puesto que ellos tienen en común, planes de direccionamiento estratégico en diferentes áreas, que permitirán dar el enfoque correcto hacia el mejoramiento del posicionamiento de la organización en el mercado local, en cuanto a la oferta de servicio de alquiler de canchas sintéticas para fútbol 5.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las tendencias de los gustos y preferencias de la población mundial, cada vez son más exigentes no sólo en el ámbito de la sana recreación, sino hacia una vida más saludable enfocada a la realización de rutinas físicas determinadas por un deporte, es decir, aquel que resulte de agrado a las personas. Así es posible analizar que el fútbol, ofrece las distintas alternativas mencionadas a través del surgimiento de microempresas con este tipo de servicio, aunque careciendo de una estructura administrativa fuerte, que las califica como deficientes en el servicio al cliente, obteniendo como resultado, la insatisfacción de gran parte de sus usuarios. De acuerdo a ello, se analiza información histórica sobre el fútbol como deporte profesional y como pasatiempo, para definir claramente el problema del proyecto:

El fútbol como juego moderno, nació en Inglaterra en 1863. En este año se creó en Londres, la Football Association, y unos años más tarde en 1885, aparece la primera reglamentación sobre este juego, que apenas presenta modificaciones respecto al mismo que rige en la actualidad. Por tanto el futbol propiamente dicho tiene más de un siglo de vida y durante este periodo de tiempo, ha conseguido el imperio más espectacular que jamás haya logrado otro deporte, y es considerado en la actualidad, el más popular de todos¹¹. Evidentemente para que las personas lleven un estilo de vida saludable, deben practicar un deporte. El futbol es una de las opciones existentes, pues el auge de esta disciplina es vertiginoso a nivel mundial.

Existen varias razones para la formulación de este proyecto que se enfoca en el servicio al cliente; hay razones de tipo físico, es decir, la tendencia de la actual sociedad colombiana en realizar algún tipo de deporte o actividad física, así mismo el deseo de recrearse o despejar la mente en algunos momentos de la semana después de una ardua jornada laboral, y en general alguna fiesta o evento; esa es la idea que quiere vender esta empresa, llamada “Fuera de Lugar”.

Se observa que las empresas que prestan el servicio de futbol 5 en canchas sintéticas, actualmente no han desarrollado eficientemente una herramienta tan esencial como lo es el servicio y atención al cliente, así mismo, programas para una vida más saludable y atención y primeros auxilios en casos de accidentes dentro de las instalaciones. Las empresas dedicadas a esta actividad no encuentran iniciativas para agregar valor y se limitan a ofrecer su servicio de manera muy general y sin innovaciones. Las personas que juegan futbol necesitan espacios más amplios, con instalaciones adecuadas y los implementos deportivos

¹¹ RAMIREZ Henry. Acondicionamiento físico y estilos de vida saludables. En: Colombia médica Vol. 33, No, 1 [2002] Disponible en <http://colombiamedica.univalle.edu.co/vol33No1/acondicionamiento.pdf> citado en: 11 de octubre de 2012.

acordes. Las instalaciones existentes ofrecen canchas que no tienen grandes espacios.

El principal servicio que prestan las canchas sintéticas existentes en Santander de Quilichao, es el de alquiler por horas. Se desea darle un uso alternativo a las instalaciones deportivas con la realización de eventos recreativos, fiestas o en general cualquier tipo de actividad que genere una utilidad agregada al desarrollo de este proyecto y permita que se maximice el tiempo y las instalaciones en donde se va a efectuar el mismo.

De igual forma a nivel administrativo se identifican debilidades, y al estar conformados como una sociedad, no han tenido en cuenta herramientas fundamentales para una eficiente gestión administrativa; sus contrataciones no se llevan a cabo con los requerimientos y habilidades necesarias con el conocimiento y manejo de un adecuado servicio al cliente; se observa la falta de control y seguimiento en algunos procesos; tampoco se brinda una capacitación adecuada a los empleados y no se cuenta con una publicidad que permita el reconocimiento de la empresa en el sector. De este modo y ante la problemática que se evidencia en uno de los negocios económicos más prometedores a nivel nacional, es necesario formular un plan estratégico que ayude a diseñar un modelo adecuado de servicio al cliente, tanto para la empresa “Fuera de lugar”, como para aquellas que en un futuro quieran acogerse a él, con el fin de satisfacer plenamente los gustos de sus clientes.

De acuerdo a la información anterior, es posible plantear la formulación del proyecto y su correspondiente sistematización, con el fin de desarrollar un método práctico que conlleve a mejorar las fallas que presenta la empresa actualmente:

¿Cómo diseñar un plan de direccionamiento estratégico adecuado, enfocado en el servicio al cliente para la empresa “Fuera de Lugar”, ubicada en la ciudad de Santander de Quilichao, para el periodo 2013 – 2016?

Sistematización:

- ¿Cómo se analizarían los factores externos e internos influyen en la empresa “Fuera de Lugar”, que afectan el servicio al cliente?
- ¿Qué herramientas son adecuadas para la formulación de un plan de mejoramiento de servicio al cliente, basado en la planeación estratégica de la empresa?
- ¿Cuál es el sistema de control estratégico acorde para realizar el seguimiento al plan formulado anteriormente, que permita medir la satisfacción de los usuarios de “Fuera de Lugar”?

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico enfocado al servicio al cliente en la cancha sintética “fuera de lugar” en Santander de Quilichao, Cauca, para el periodo 2013-2016.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo a la empresa “Fuera de Lugar”, con el fin de conocer su situación actual.
- Formular el plan de mejoramiento para la empresa “Fuera de Lugar”, basado en las herramientas de la planeación estratégica.
- Diseñar las estrategias enfocadas en el servicio al cliente para la empresa “Fuera de Lugar”.
- Diseñar de un sistema de control estratégico, para la empresa “Fuera de Lugar”.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

De otro lado, el proyecto de investigación tiene como justificación su realización con el fin de cumplir con los requerimientos académicos que exige la Universidad del Valle, Sede Norte del Cauca, para optar por el título profesional en Administración de Empresas. Este estudio de tipo consultoría, sirve como punto de partida para el fomento de la práctica empresarial que permitirá demostrar los conocimientos adquiridos y las habilidades hacia la gestión de herramientas de mercadeo deportivo, brindando la posibilidad de mejorar aspectos administrativos en distintas empresas.

Este trabajo surge ante la necesidad de explorar los factores de riesgo que causan la deficiencia en la oferta de servicios y productos en las empresas dedicadas a uno de los mejores negocios con alto auge en nuestro país, la recreación enfocada hacia el fútbol 5 en canchas sintéticas. Pues este negocio sin estadísticas oficiales o un gremio que lo consolide, estiman que en el país puede haber entre 800 y 1.000 canchas, desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, con camerinos, baños, parqueadero y zona de reuniones, en las que anualmente pueden llegar a facturar hasta \$ 61.000 millones de pesos¹².

Este tipo de negocio ha crecido sustancialmente a nivel nacional, pues ciudades como Cali y Medellín tienen la mayor oferta nacional con 200 canchas aproximadamente, seguida de Bogotá con unas 150, aunque en la actualidad los municipios han empezado a incursionar en ésta actividad económica. Es importante mencionar que el nivel socio económico hacia el cual está enfocado este tipo de negocio, son los estratos 3 y 4 pues son grupos económicamente activos que pueden invertir parte de sus ingresos en recreación y deporte sin detrimento del presupuesto de sus necesidades básicas.

En Santander de Quilichao, Cauca, el mercado es positivo y prometedor, pero los empresarios aún no tienen la conciencia suficiente de desarrollar un programa de servicio al cliente como herramienta de mercadeo para atraer y fidelizar clientes de todo tipo sin importar su nivel socioeconómico. Debido a este motivo, se pretende diseñar un modelo que enseñe a este gremio de empresarios la forma correcta de brindar un servicio al cliente efectivo, con la cual puedan recuperar el mercado que pierden al no ofrecer lo necesario para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios. Así, se habrá conseguido solucionar el problema a la nascente actividad de recreación, que como consecuencia surgió del descuido de sus propietarios o accionistas por una inadecuada planeación estratégica de servucción o por el ejercicio empírico que muchos de ellos practican.

¹² Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/futbol-5-uno-los-mejores-negocios-el-pais> - citado en: 11 de octubre de 2012

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 MARCO TEÓRICO

El presente proyecto está fundamentado bajo teorías administrativas que son el soporte esencial para el desarrollo de los objetivos propuestos, entre ellas se encuentran: La Teoría de la Modelación (Luis Corona), El Modelo de Plan de Mejoramiento Estratégico (Martha Pérez Castaño), La Teoría de la Revolución del Servicio (Karl Albrecht), La Teoría de la Competitividad y Estrategias Competitivas (Michael Porter) y La Teoría de Mercadotecnia (Philip Kotler y Gary Armstrong); de este modo serán citados algunos autores con el fin de ahondar y analizar sus aportes, para el logro de esta investigación.

Así pues, se tiene **La Teoría de la Modelación**¹³ que exige un complejo proceso cognoscitivo, sistémico, ordenado, generalmente para obtener ese objeto intermedio o auxiliar que explica y sustituye al original o las partes de ese objeto que son de interés para el investigador y sobre el cual se va a interactuar.

Es de vital importancia tener presente que el modelo como proceso complejo de creación sustentado en la abstracción que se proyecta para su generalización y concreción, no puede verse desligado de los conocimientos teóricos y prácticos, así como de la información correspondiente pero necesaria que fundamenta y explica, con la precisión y la esencia requerida, el proceso investigado u objeto de trabajo.

En la modelación teórica, ese sistema auxiliar que se obtiene constituye un intermediario que puede ser material o ideal, un agregado, un sistema de signos de la teoría o sus combinaciones. Estos fundamentos le confieren también, un carácter multifacético y diverso que determinan las diferentes formas de modelación que han existido en la historia y evolución de la modelación.

En este método es imprescindible que tengamos en cuenta que para el modelo como mediador del conocimiento científico, es necesario, representarlo de forma tal que estén precisadas sus propiedades, regularidades, conceptos, teorías, relaciones, cualidades nuevas y desconocidas en forma sensorial-evidente así como muchos otros fundamentos tanto teóricos como prácticos, lo cual constituye una de las características más importantes de la modelación y por ello un fundamento esencial para su utilización en la ciencia. Es precisamente esto lo que le transfiere a la modelación todo el valor para su utilización como método teórico en la ciencia.

¹³ CORONA Luis. Vinculación de los fundamentos filosóficos del método de simulación con la modelación como método científico general de investigación, 2002. Pág. 206.

A través de la Teoría de la Modelación, es posible encontrar el conducto adecuado hacia la formulación de estrategias y nuevos modelos, para llegar al planteamiento correcto del plan de mejoramiento de servicio al cliente que necesita la empresa “Fuera de Lugar”, en donde no sólo será teórico, sino práctico, como característica esencial de la investigación hecha por los autores del proyecto.

El marco teórico del presente trabajo investigativo también está fundamentado en el **Modelo para la elaboración de un Plan de Mejoramiento Estratégico**, formulado por la Profesora Martha Pérez Castaño¹⁴, quien a la vez retoma el proceso planteado por Wheelen y Hunger en las siguientes consideraciones: “Está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores; tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos por una u otra manera por los estudiantes de esta materia; permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la Administración Estratégica; es de fácil comprensión, generada en la didáctica de su exposición.

El modelo de planeación estratégica planteado por esta autora, se basa en: La historia de la organización; El análisis del entorno de la organización (se compone de: el análisis del macro ambiente, el análisis del sector, el análisis situacional interno); Formulación del plan estratégico; El plan operativo o implementación del plan (si se desea hacer); La evaluación y control.

De este modo se establece una metodología concluyente y comprensiva de parte de éste modelo, que ofrece una forma práctica para realizar el direccionamiento estratégico acorde a la necesidad de la empresa.

A continuación, se cita de manera importante la **Teoría de la Revolución del Servicio**¹⁵ de Karl Albrecht, en el que cumpliendo su papel de padre del servicio al cliente, comparte todas las claves de cómo las empresas deben aplicar correctamente la servucción para fidelizar a sus clientes siendo un fenómeno de cada vez mayor impacto en las economías modernas. Las empresas tratan de entender cómo desarrollar su juego para ser efectivas y atraer y retener a sus clientes. Con la competencia actual y con la revolución del servicio tan avanzada, podríamos pensar que todas las empresas consideran de importancia la calidad del servicio como factor clave. Pero no es así. En muchos casos la calidad es mediocre.

¹⁴ PORTER M. Ventaja Competitiva. CECSA. México. 1982, p 306 – CITADO POR: PEREZ C. Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Colombia, Universidad del Valle, 1990.

¹⁵ ALBRECHT, K. (2006). La Revolución del Servicio, Bogotá: 3R Editores. Cap. 1, 3, 7.

Para Karl Albrecht, autor del libro, las empresas pueden ser divididas en 5 categorías, desde el punto de vista de la dedicación a la calidad de servicio, además de muchas más herramientas que veremos, ellas son: Las que salen del servicio, obstinada búsqueda de la mediocridad, lo tienen y dan razón de él, hacen serios esfuerzos, el servicio como arte.

Muchas de las compañías que están esperando hacer del servicio su factor de imagen competitivo no van a tener éxito, simplemente porque no podrán elevar sus niveles de calidad del servicio lo suficientemente altos para que se diferencien en forma significativa. La definición de excelencia de servicio, desde el punto de vista de posicionamiento competitivo, es:

Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y/o disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

Después de analizar información sobre el descontento de los clientes, se han identificado siete categorías de factores de quejas, que se llaman los siete pecados del servicio: Apatía, desaire, frialdad, aire de superioridad, robotismo, reglamento, evasivas.

De otro lado, la Gerencia del servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio. Esta definición tiene algunas consecuencias inmediatas que hacen a la gerencia del servicio muy diferente de los enfoques tradicionales del servicio al cliente. Es un concepto de transformación. Va mucho más allá de las prácticas convencionales que normalmente han aplicado las compañías para operar en la industria de servicios.

También son propios de ésta teoría, algunas herramientas que son indispensables para hacer de la servucción, un factor eficaz de éxito empresarial, como lo son: Los Momentos de verdad en que hace que el producto del servicio sea fundamental e inevitablemente algo diferente de un producto físico sólido, especialmente con respecto a la seguridad de la calidad. Si uno está fabricando un producto físico, como un automóvil o un televisor, se puede controlar la calidad del producto realizando toda la manufactura en un solo sitio e inspeccionando los productos a medida que vayan saliendo de la línea de fabricación. Un servicio “se fábrica” en el momento de entregarlo, y en casi todos los casos hay muchos puntos de entrega. Según la terminología de la gerencia del servicio, un momento de verdad o momento decisivo es: Momento de verdad: un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

También se presenta el triángulo del servicio. Prácticamente, todos los negocios de servicio excelente tienen en gran medida tres características. Estos tres factores claves son los ángulos del triángulo del servicio, ellos son: Una visión o estrategia para el producto del servicio; El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente; Los sistemas amables para el cliente.

Luego están los ciclos del servicio, como técnica que encuentra más útil para ayudar a la gente a cambiar sus puntos de vista es pedirle que piense en su producto en términos de ciclos del servicio. Un ciclo del servicio es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta nuestro servicio.

Finalmente, la Inversión de la pirámide es una dramática metáfora para la organización orientada al servicio. Las relaciones invertidas tienen consecuencias poderosas para la forma como los gerentes se relacionan con los empleados. La inversión de prioridades y la restructuración de funciones de los gerentes no implican que estos lleguen a tener menos autoridad o sean menos poderosos. Pero si implica que cada gerente asuma un nuevo componente para sus funciones y un nuevo punto de vista. Sin abandonar sus responsabilidades de determinar la dirección, formular estrategias, tomar decisiones, hacer cumplir prioridades y guiar las actividades diarias, los gerentes orientados hacia el servicio también deben acoger las funciones de defensor, colaborador y capacitador.

Las herramientas de servicio al cliente aportadas por Albrecht a través de su teoría, facilita los medios de formulación de estrategias y de creación de nuevos modelos basados en el cliente, con lo cual la empresa “Fuera de Lugar” podrá desarrollar las claves necesarias para retener y atraer la clientela que quizá a perdido o puede llegar a perder, por omisión.

De otra parte, es fundamental trabajar en la **Teoría de la Competitividad** de Michael Porter¹⁶, personaje estadounidense, doctor en Economía, ingeniero aeronáutico; centró su interés en estudiar cómo las empresas compiten en los sectores y consiguen ventajas competitivas, al igual ofrece un análisis a las causas por las que ciertas ciudades, estados y naciones pueden ser más competitivas o prosperas que otras, para luego avanzar en el estudio de cómo aplicar el pensamiento competitivo a los problemas sociales.

En 1980, su obra **Estrategia Competitiva**: técnicas para analizar las industrias y los competidores, trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Existen dos factores de elección: El atractivo del sector y los determinantes de la posición competitiva relativa.

¹⁶ PORTER, M. Ventaja Competitiva, CECSA. México. 1982, p 306.

Desde la óptica de las técnicas o herramientas aportadas al citado análisis estratégico, sus principales aportaciones se concentran en: La cadena de valor de una empresa y/o sector; El análisis de las fuerzas competitivas; Los tipos de estrategias.

Michael Porter, habla sobre **el modelo de las cinco fuerzas** el cual enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Bajo la premisa de Porter, se pretende analizar la situación actual y los procesos internos de la empresa “Fuera de Lugar”, para determinar las fortalezas, las oportunidades, las amenazas y las debilidades, con el fin de aconsejar y replantear aquellas tareas que funcionan con regularidad, para que a través de su mejoramiento, puedan ser óptimas.

Finalmente vale la pena mencionar dos nombres que significan **Mercadotecnia** en cualquier idioma, son Philip Kotler y Gary Armstrong¹⁷; autores de varios clásicos del tema y profesores distinguidos de la Kellogg School of Management, quizás la escuela de marketing más prestigiada del mundo, en mucho gracias a ellos. Kotler y Armstrong presentan una ponencia magistral para el nuevo Marketing, que es:

El marketing debe centrarse en “conectar y colaborar”, no en vender con un monólogo y ni enfocarse en “dirigir y controlar” al consumidor. La segmentación de mercado es obsoleta. La pulverización del mercado es lo que ahora rige, es decir, segmentos extremadamente pequeños pero eficientemente bien definidos en todos sentidos.

El nuevo marketing no debe enfocar sus mensajes en el producto, sino en los deseos y necesidades del cliente. Hoy en día no es suficiente expender un producto en las tiendas; volviendo al punto de la inmediatez de la información, es factible comprar cualquier cosa de cualquier región del planeta, en forma rápida y segura.

Es imprescindible crear diálogos con nuestros clientes y con las comunidades de consumidores de nuestros productos. Los nuevos mensajes de marketing deben considerar 3 principios fundamentales: El valor que se desea transmitir, Información útil para el usuario, Algo que le divierta o le entretenga. Como en muchas partes del mundo, la publicidad resulta genial, pero frecuentemente se deja de lado su métrica. Kotler propone medir los cambios: Acerca del producto, Segmentación de clientes y Acerca de los mercados

¹⁷ KOTLER P y ARMSTRONG G. Marketing. Prentice Hall. México, 2001, p 13.

La Tecnología en Marketing ya no significa tan sólo CRM o ERP, sino también: La realización de análisis predictivos, La automatización de las ventas, La automatización del marketing, La creación de modelos o ingeniería del marketing, La creación de tablas de procesos, La creación de tablas de desempeño, La dirección de las campañas, La dirección de los proyectos.

Las empresas enfocadas en buscar beneficios a corto plazo, jamás los verían a largo plazo. Para lograr esto último, se enfatizó en 6 claves: Ser honestos con nuestra marca, Ser honestos con nuestros clientes, Ofrecer un servicio de calidad, Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas, Ser consciente de nuestro capital intelectual, Crear una reputación corporativa. Tal como sucede con el efecto mariposa, el marketing afecta a todos los procesos de una empresa: a los clientes, a los miembros y a los colaboradores externos. Es imposible desarrollar un buen plan de marketing si se ignora a uno de ellos.

Los aportes de Kotler y Armstrong son indispensables para crear las pautas que formalicen una mejor relación entre el cliente y la empresa, es decir, crear unos valores y unos principios enfocados en el cliente como un todo para la organización, centrándolo en la filosofía empresarial, pues así es la única forma de lograr mejorar las empresas y su posición en el mercado.

1.3.2 MARCO CONCEPTUAL

Del mismo modo en que se citaron teorías efectivas para el proyecto, también es importante mencionar una serie de conceptos claves que fijan el conjunto de retroalimentación para entender el trato de la investigación. Así pues, en economía y en marketing (mercadotecnia) se necesita comprender que un servicio¹⁸ es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Del mismo modo, al ofrecer servicios en las empresas, es importante analizar que debe tejerse el servicio al cliente¹⁹, definido como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

¹⁸ Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios> - Citado en 22 de octubre de 2012.

¹⁹ Disponible en: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php> - citado en 24 de octubre de 2012.

Con lo anterior, cada organización en su inicio plantea una estructura administrativa que le permite conseguir sus objetivos de forma segura, a través de la dirección estratégica²⁰, siendo el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización. De otro modo, la estrategia²¹ se define como un proceso que trata de las tareas empresariales de la organización, del crecimiento y de la renovación organizacional y más específicamente del desarrollo y de la utilización de la estrategia que deberá guiar a la operación de la organización.

Una dirección estratégica apropiada en la empresa “Fuera de Lugar”, debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción de la posición estratégica en los resultados.

Es interesante contemplar desde la perspectiva de conceptos generales del deporte: al Fútbol²² como un deporte mundial, en el que dos equipos compuestos por once jugadores se enfrentan entre sí. Cada equipo, que dispone de diez jugadores que se mueven por el campo y de un portero (también conocido como arquero o guardameta), tratará de lograr que la pelota (balón) ingrese en el arco (portería) del equipo rival, respetando diversas reglas.

Este deporte, que en España también recibe el nombre de balompié y que en los Estados Unidos se conoce como soccer, tiene como regla más importante que los jugadores, con la excepción del arquero en su área, no pueden tocar la pelota con las manos o los brazos. Cada vez que la pelota entra en el arco rival, se consigue un gol (una anotación). El equipo ganador es el que marca más goles en el tiempo reglamentario (dos tiempos de 45 minutos), aunque el empate (la igualdad de goles) es un resultado posible. El campo de juego en el fútbol es rectangular y está cubierto de césped, por lo general natural. Los arcos se encuentran a cada lado del campo, y cada equipo debe defender uno y anotar (hacer goles) en el otro.

Dentro de este campo, hay una subdivisión de fútbol denominado Fútbol 5²³, que es una variedad que se practica en una cancha con dimensiones más pequeñas que cuenta con un número de participantes, que es cinco jugadores por cada

²⁰ L. DRAF, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. Editorial Cengage México, DF.

²¹ ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000). Fundamentos de Dirección Estratégica. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.

²² Disponible en: <http://definicion.de/futbol/#ixzz2AHAa1Cel> – citado en 24 de octubre de 2012

²³ Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis51.pdf> - citado en 24 de octubre de 2012.

equipo, incluido el arquero. El enfoque de este proyecto, se centra en esta división deportiva.

Finalmente se destaca el mercadeo o marketing deportivo²⁴ que consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos importantes avances: el primero la comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte y la segunda la comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios.

1.3.3 MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se desarrolla en un contexto geográfico definido que enmarca el lugar de trabajo y de actividades de la empresa en el municipio como tal, así pues describen los siguientes lugares:

El Municipio de Santander de Quilichao²⁵, está ubicado en la República de Colombia en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km Del Norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca. En su cabecera inicia el valle geográfico del río Cauca, sus territorios están divididos en dos regiones topográficamente distintas: una zona montañosa al sur cuyo relieve corresponde a la Cordillera Central, en la que se destacan los accidentes geográficos del cerro de la Chapa y los altos de el Calvario, Chuspillas y Sereno; y una zona plana que corresponde al Valle del Río Cauca.

La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071mts de altitud sobre el nivel del mar. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires. El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: Cabecera Municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona Urbana Un corregimiento: Mondomo Cuatro (4) Resguardos Indígenas: Canoas, Munchique, La Concepción y Guadualito. Ciento cuatro (104) Veredas. El 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto somos el 2do municipio del Cauca.

²⁴ MOLINA, Gerardo Y AGUIAR, Francisco. Marketing Deportivo, Edit. Norma, 2003

²⁵ Disponible en: <http://www.santanderdequilichao.gov.co> - citado en 24 de octubre de 2012.

El incremento de la población promedio años 2005-2010 ha sido de 1.244 habitantes lo que corresponde al 1.5%. Según censo DANE 1993, del total de hogares (14,169) el 45,90% estaban sin déficit de vivienda y el 54,10% en déficit de vivienda. De los cuales 48,18% corresponde a la cabecera y el 51,82% al resto. De los hogares sin déficit de vivienda el 62,56% corresponde a la cabecera y el 37,44% al resto. De los hogares en déficit de vivienda el 35,99% corresponde a la cabecera y el 64,01% al resto. Según censo DANE 2005, del total de hogares (20,254) el 64,55% estaban sin déficit de vivienda y el 35,45% en déficit de vivienda. De los cuales 52,99% corresponde a la cabecera y el 47,01% al resto. De los hogares sin déficit de vivienda el 69,64% corresponde a la cabecera y el 30,36% al resto.

La tasa de natalidad promedio durante los años 2005-2010 fue de 18 por cada 1000 habitantes para Santander de Quilichao y para el Departamento de 13 por cada 1000 habitantes. Para el año 2010 la población del municipio está estimada en 86.502 habitantes, el 25% de la población del norte del cauca y el 6% del departamento, de los cuales el 49% son hombres y el 51% son mujeres. El 50% de la población corresponde al grupo de edad 0-24 años, distribuidos así por componentes: A la 1ra Infancia corresponde el 10,7%, Infancia el 11,7%, la adolescencia 12,9% y la juventud 13%. La mitad de nuestra población es joven por lo que se deben direccionar programas hacia estos grupos.

En el municipio de Santander de Q. predominan tres grupos étnicos, afro colombiano, indígenas y mestizos, las cuales están presentes en todos los barrios y las veredas pero distribuidos en proporciones diferentes, la distribución se presenta así: los afro colombianos con un 33%, los indígenas con un 20% y los mestizos con un 47%.

Del total de la población departamental el 60.9% reside en la zona rural y el 39.1% en la urbana sin embargo en Santander de Quilichao sucede lo contrario el 53.6% reside en la zona urbana y el 46.4% en la rural para el año 2010. En los últimos años ha crecido la población urbana con respecto a la rural con una diferencia del 7% más en la zona urbana. En el Departamento el 60.9% de la población reside en la zona rural y solo el 39.1% en la urbana, en el municipio sucede lo contrario ya que hay un 7% más situado en la zona urbana y esto se debe al desplazamiento de la población por violencia, sin embargo si analizamos el siguiente cuadro por genero el porcentaje de hombres en la zona rural es mayor que el de las mujeres por lo tanto podríamos concluir que aunque traen su familia a la cabecera ellos se quedan en la rural.

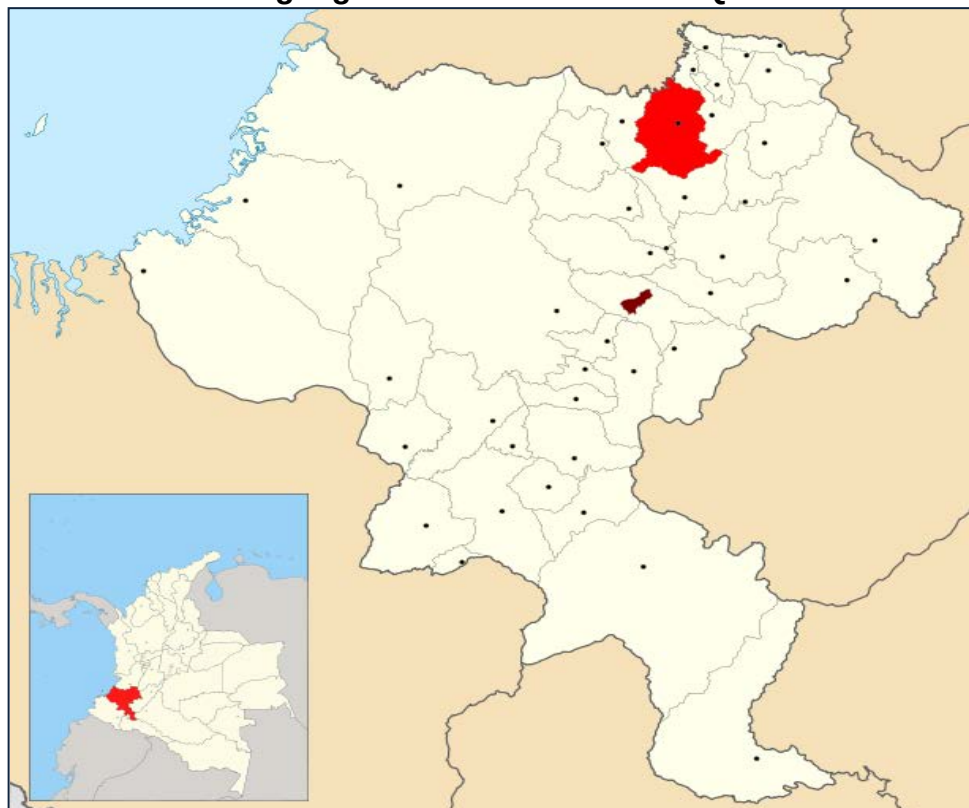
Para el año 2005, la distribución la población según género y área de residencia fue así: El 25% de los hombres reside en la zona rural y el 24% en la cabecera municipal, el 27% de las mujeres reside en la cabecera municipal y el 24% en la rural. (No se encontró información por área y género en los demás años). Del total personas que vivían en la cabecera municipal para el año 2005, el 53% son

mujeres y el 47% hombres. Del total de personas que viven en la zona rural el 51% son hombre y el 49% mujeres.

Finalmente La estructura económica del municipio está soportada en los tres sectores: Económicos, agropecuario, manufacturero y de servicios. Sobresalen los subsectores agrícola y pecuario por el cultivo de la caña y la ganadería extensiva, el industrial por instalación de algunas empresas por Ley Páez y en el sector de servicios en el comercio formal e informal por ser Santander centro de intermediación para la distribución de bienes y servicios.

Figura 1

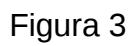
Ubicación geográfica de Santander de Quilichao²⁶



Además, la dependencia donde se realizará el trabajo de investigación es en el área de servicio al cliente; la empresa está ubicada en la Loma del Canalón – Barrio El Canalón, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Aquí se presenta la ubicación geográfica y parte de la empresa, en la que se hará el proyecto.

²⁶ Disponible en: http://commons.media.org/wiki/File:Colombia_-_Cauca_-_Santander_de_Quilichao.svg – citado en 12 de marzo de 2013.

Ubicación geográfica de la empresa en Santander de Quilichao, Cauca²⁷



²⁷ Disponible en: <http://maps.google.com/maps?santander+de+quilichao&um-> citado en 12 de marzo de 2013.

1.3.4 MARCO JURÍDICO

De otra parte, toda empresa según su actividad, debe ceñirse paralela a una normatividad y a unos estatutos predeterminados para su buen funcionamiento, con el fin de brindar lo mejor a sus clientes. Por ello la empresa “Fuera de Lugar”, ha tomado en cuenta las siguientes normas de funcionamiento:

Artículo 100 – Libro de las Sociedades Comerciales²⁸: Según este artículo, menciona que se da trato mercantil a todos aquellos establecimientos que tengan oficio comercial en sociedad, por lo cual sus actos tendrán calidad de comercial.

La Ley 520/2000: que contiene la política de Estado para las micro, pequeñas y medianas empresas, rurales y urbanas; orientadas a generar las mejores condiciones para su creación y operación buscando el desarrollo empresarial del país.

Decreto 2449/93: Registro y libros necesarios y obligatorios.

Decretos 2649 y 2650/93: Normas de Contabilidad generalmente aceptadas y Plan Único de Cuentas, respectivamente. En lo referente a control externo de sus actividades, la empresa estará vigilada por a la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual ejerce vigilancia en lo pertinente a la defensa de los derechos del consumidor y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios.

Ley 141 de 1961: Código Sustantivo de Trabajo; Decretos Reglamentarios y Complementarios.

Ley 905 de 2004: En su Artículo 2, dice que debe haber una planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Decreto 4580 del 27-12- 2006: Por el cual se fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental, y los artículos 25 y 53.

Ley 789 del 2002: Donde se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo, en el capítulo II del artículo 2°, el capítulo VII de los Artículos 43, 44 y 48, los cuales hablan sobre el subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, los aportes a la seguridad social, los estímulos para el proceso de capitalización y la unidad de empresa como tal.

²⁸ Ibíd., cap. 1

Ley 232 de 1995²⁹: Normas por las cuales se rigen los establecimientos comerciales, para su buen funcionamiento, según el código de comercio:

Artículo 2: Establece unos requisitos obligatorios para los establecimientos públicos abiertos:

Las empresas todas en su oficio comercial deben expedir permisos de funcionamiento referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación, que deben ser solicitadas a la oficina de planeación del municipio en donde se encuentra la empresa.

Se debe cumplir con las normas sanitarias y de aseo por las cuales una empresa ofrece sus servicios con higiene, para una mejor calidad del mismo.

La empresa por ser ejecutora de obras musicales, expide el permiso de derechos de autor para amenizar los momentos de diversión de los clientes; esto de acuerdo con lo dispuesto por la ley 23 de 1982 y demás normas complementarias.

La empresa debe mantener la matrícula mercantil vigente de la cámara de comercio para su funcionamiento.

Decreto 0299 de 2011: El decreto estipula el horario permitido para el uso de las canchas sintéticas, que deduce como hora límite, las 11:00 de la noche de lunes a domingos y festivos. El horario para las actividades deportivas concernientes a campeonatos de barrida o interbarrios quedó establecido hasta las 12:00 de la noche, para lo cual se debe solicitar con anterioridad la aprobación del evento ante la Secretaría de Gobierno Municipal correspondiente³⁰.

²⁹ Disponible en: <http://actualicese.com/conferencias> - citado en 26 de febrero de 2013

³⁰ Disponible en: <http://www.cucuta-nortedesantander.gov.co/municipioinforma.shtml?apc=Ccxx-1-&s=C&m=n&x=1371445> – citado en 26 de febrero de 2013.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

En cuanto al tipo de investigación para este proyecto, es necesario tratar el estudio descriptivo³¹, que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

Con el tipo de estudio descriptivo, se desarrollará el presente anteproyecto con el cual se podrá analizar el Macroambiente y el microambiente de la empresa Fuera de Lugar. Así será posible identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de establecer objetivos y elaborar estrategias de mejoramiento que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

De acuerdo a lo anterior, se hace factible encaminar el proyecto hacia un método investigativo inductivo³², puesto que facilita el raciocinio o argumentación y por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia, premisas verdaderas. La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación.

En este trabajo se utilizará este método, en el cual será de ayuda varias técnicas como la observación directa a los clientes en la empresa Fuera de Lugar, identificando el grado de satisfacción en el servicio. También es preciso decir, que se realizarán encuestas para verificar el nivel de satisfacción y el tipo de cliente que maneja la empresa, al igual que se efectuarán entrevistas al propietario y al personal que labora en el lugar, para así formular el plan de mejoramiento.

Como se menciona anteriormente, se utilizarán las fuentes primarias³³ que darán un trato a la información oral o escrita recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Cuando esto sucede, implica utilizar técnicas y procedimientos que suministran la información adecuada para conseguir los objetivos del proyecto.

Es preciso en este evento, recurrir a fuentes secundarias³⁴ para dar el trato adecuado a la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un

³¹ DANHKE, G. L. Investigación y comunicación. Mc Graw Hill, México, 1989.

³² MENDEZ A, C. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, México: Editorial Limusa. 2011, p 237.

³³ *Ibíd.*, p, 249

³⁴ *Ibíd.*, p, 250

participante en suceso o acontecimiento. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica.

En este trabajo se recolectará la información mediante fuentes primarias a través de herramientas de observación directa, encuestas y entrevistas, pero a su vez se utilizarán fuentes secundarias como: libros, tesis, revistas y documentos de la empresa para elaborar el plan de mejoramiento enfocado en el servicio al cliente de la empresa Fuera de Lugar.

De acuerdo a la información recopilada, se hace un tratamiento³⁵ de la misma y se determinan los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros.

Así mismo, esta información requiere tratamiento con herramientas estadísticas, para someter la información con el fin de tabular datos, siempre y cuando se hayan utilizado los cuestionarios u otros elementos como medio para recolectar información.

La presentación de los datos finales que hayan surgido de la investigación, será presentada de manera escrita, y si hubiere lugar, también será presentada a través de gráficos y tabulaciones, según como lo requiera la misma información recolectada, en el proyecto.

Finalmente, se describen las etapas de investigación que requiere el trabajo, con el fin de transmitir claramente la consecución de las necesidades de los autores y la empresa en general.

- **Fase 1:** Diseño y Estructuración del proyecto.

En la primera fase, se analiza el tipo de diseño o modelo adecuado de planeación que necesita la empresa, para llevar a cabo el direccionamiento de la organización.

Ello permite adjudicarle a la empresa, una teoría de un autor específico que tenga los lineamientos y parámetros que se ajusten a las necesidades administrativas y operativas de la organización, para poner en práctica el plan de direccionamiento estratégico.

- **Fase 2:** Realizar un análisis interno y externo a la empresa “Fuera de Lugar”, con el fin de conocer su situación actual.

³⁵ Ibíd., p, 254

Como segundo paso, el autor del proyecto debe analizar conscientemente los modelos teóricos que le permitan recopilar la información suficiente y verídica para evaluar la situación real interna de la empresa, esto con el fin de mejorar y redefinir los procesos para que sean eficientes.

De igual modo es de mucha importancia, valorar el comportamiento de los entornos de la empresa, dado que la estabilidad o desestabilidad de al menos uno, repercute en los objetivos de la organización ya sea positiva o negativamente.

- **Fase 3:** Formular el plan de mejoramiento para la empresa “Fuera de Lugar”, basado en las herramientas de la planeación estratégica.

La formulación del plan de direccionamiento estratégico, se enfoca prioritariamente en el área administrativa, debido a que la empresa no posee una estructura organizacional formal, es decir, no tiene definida la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, entre otros, que le permitan tener un norte y dirigir con eficiencia y eficacia las metas que los propietarios establecen.

- **Fase 4:** Diseñar las estrategias enfocadas en el servicio al cliente para la empresa “Fuera de Lugar”.

En este caso, los autores del proyecto de acuerdo a la obtención de la información interna y externa de la empresa, diseñan estrategias a través de herramientas como la matriz DOFA, perspectivas por escenarios y la Matriz de propuestas de la empresa, con el fin de dar a conocer a los socios de la organización, las formas de cómo operar y encaminarse hacia la consecución de las metas de la empresa, que vayan de la mano con el plan de direccionamiento estratégico.

- **Fase 5:** Diseñar de un sistema de control estratégico.

Esta es la última fase operativa del plan de mejoramiento de direccionamiento estratégico. En este paso, se construye el método adecuado en el que se diseñan indicadores de gestión para controlar y evaluar los procesos que se han sugerido a lo largo del proyecto. Así es posible, que las personas ejecutoras, puedan tener a la vista los estándares reales para dar cumplimiento a las metas.

- **Fase 6:** Entrega del trabajo final

Esta fase hace mención a la entrega del proyecto al tutor de la universidad, con el fin de que sea corregido, y posteriormente sea pasado al evaluador para su aprobación final.

- **Fase 7:** Sustentación del trabajo.

En este caso, los autores del proyecto presentan al evaluador y al tutor en exposición, la explicación del trabajo de investigación que hicieron a lo largo del semestre en la empresa, con el fin de mostrar los procesos llevados a cabo para realizar el diseño del plan de mejoramiento estratégico a la empresa “Fuera de Lugar”.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA “FUERA DE LUGAR”

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN³⁶

De acuerdo a la información suministrada por Fernando Echeverri, la empresa “Fuera de Lugar” es una sociedad fundada por tres socios llamados: Andrés Felipe Esteban, Diego Francisco Pinto y Fernando Echeverri. La construcción de las canchas es una idea que resultó tras haber analizado el mercado de este tipo de servicios. Así, para el mes de agosto en el año 2007, empezarían la construcción aprovechando el lote de la loma del canalón, ubicada en Santander de Quilichao, predio que recibiría Echeverri como herencia de su padre en el que en un futuro se convertiría en las canchas de “Fuera de Lugar”.

La iniciativa de estas tres personas surge a raíz del deseo de invertir un capital que poseían aquellos, pero además porque Echeverri no vive en Colombia sino en Canadá y quiso tener un negocio como opción de generación de ingresos extras. Tras el auge a nivel mundial de este tipo de negocios enfocados al Fútbol 5 en canchas sintéticas y su incursión exitosa en Cali, Echeverri, Pinto y Esteban, hicieron la inversión con capital propio, sin necesidad de créditos en la banca. Así pues, empezaron a hacer las cotizaciones y aunque los costos eran muy altos, lograron hacer realidad la idea de negocio, trayendo casi todo mediante proveedores nacionales, puesto que la grama es importada de Brasil.

Tras la consecución de los insumos y materiales, empieza la construcción de la cancha que inicialmente sería una sola. El lote es llamativo y posee un mirador que la hace una de las lomas más representativas de Santander de Quilichao, además el municipio es deportivo y se orientan especialmente en el fútbol. Cuando se crea este negocio, no tuvo competencia porque fue la primera cancha sintética del municipio.

El nombre del negocio fue vinculado a una de las frases ligadas al fútbol, además de ser inspirados por nombres de algunas canchas de Cali. En sus inicios ya en la apertura de la cancha en octubre de 2007, sólo contaban con 1 empleado que se ocupaba de todos los servicios de la empresa, es decir, debía atender la recepción, la tienda, los clientes, hacer el mantenimiento del lugar y otras actividades que rebasaban su capacidad de trabajo. Dado que los socios no vivían en Santander de Quilichao, tomaron la decisión de contratar un administrador, para que este se encargara de todos los procesos administrativos y la recepción de solicitudes del servicio por parte de los clientes. Los únicos servicios que ofrece la empresa son el alquiler de la cancha por horas y la venta de productos de consumo en la tienda.

³⁶ ECHEVERRI Fernando. Entrevista: Socio “Fuera de Lugar” – 17 de abril de 2013 (4:30 p.m.)

El éxito que obtuvo la empresa fue abismal generando un buen número de clientes, tanto particulares como empresariales. Aunque es preciso anotar que el servicio en las horas de la mañana es muerto, es normal debido al clima de intenso calor, pero todo se reactiva a partir de las 2 de la tarde hasta aproximadamente las 12 de la noche con lleno total.

Al tener una respuesta positiva de los clientes, los socios deciden para marzo del 2011, hacer una cancha más de fútbol 5 y una de vóley playa también utilizada para fútbol playa, tras el resultado positivo de la empresa sin necesidad de hacer créditos bancarios, puesto que las utilidades generadas son la inversión de la nueva infraestructura. Pero cuando deciden hacer las inversiones en nuevas canchas, se abre la competencia de este tipo de negocios en Santander de Quilichao, con lo cual se crean 3 empresas más, dedicadas a la oferta del mismo servicio, éstas canchas se llaman: Tiro Libre (cuenta con una cancha de fútbol y una de vóley playa), Rey del Gol y La Cuerera (cuenta con 2 canchas de fútbol).

A raíz de la competencia que es bastante fuerte, la empresa reaccionó con algunas estrategias bajando los precios del servicio para sostenerse en el mercado, además de implementar algunas otras para satisfacer los clientes, mediante la ampliación de la tienda, televisión por cable con DIRECTV, música, juegos para niños con un brinca, brinca, en el que se cobra una tarifa de \$500 y parqueadero gratis. La empresa ha tenido siempre inconvenientes en cuanto al material geológico de la loma por ser de tierra amarilla; esto genera deslizamientos a los vehículos cuando hay época de lluvia y aunque se construyeron huellas para evitar accidentes, el problema aún sigue.

Actualmente el negocio pasa por una racha regular y aunque ha fidelizado clientes, un buen número de ellos prefieren buscar las nuevas canchas porque tienen precios más favorables. Así pues, la empresa Fuera de Lugar debe generar estrategias de mercadeo y posicionamiento que le ayuden a superar la crisis y volver al auge que tuvo en sus inicios.

La empresa “Fuera de Lugar”, se mantiene en el mercado recreativo de Santander de Quilichao, pese a la competencia que generó tras incursionar en esta actividad en el municipio. Según información otorgada por los socios, “Fuera de Lugar” ha perdido un 45% de sus clientes que se han reflejado en el decrecimiento de los ingresos y por ende en las utilidades que deja la venta de los servicios.

También es importante mencionar, que la empresa para recuperar el mercado perdido, debe mejorar sustancialmente la atención a través de la contratación de personal, dado que un solo empleado en servicios generales no alcanza a satisfacer los requerimientos de los clientes y esto repercute en el desanimo de volver al establecimiento. Además, se requiere que la empresa preste mayor atención a la zona de parqueadero, debido a que han ocurrido robos frecuentes a los vehículos y esto baja la credibilidad y la imagen del negocio.

2.1.1 Ubicación Geográfica

El proyecto se desarrolla en un contexto geográfico, definido dentro del municipio de Santander de Quilichao, la cual se puede describir así:

El Municipio de Santander de Quilichao³⁷, está ubicado en la República de Colombia en el sector Norte del Departamento del Cauca, a 97 Km Del Norte de Popayán y 45 Km al Sur de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

La cabecera municipal se localiza a los 3 grados de latitud norte, y a los 74 grados 54 minutos de longitud al oeste de Greenwich y a 1071mts de altitud sobre el nivel del mar. El área Municipal es de 518 Km² de los cuales 6.84 Km² corresponden a la zona urbana. Limita al norte con el municipio de Villarrica y Jamundí, al oriente con el municipio de Caloto y Jámalo, al sur con el municipio de Caldono y al occidente con el municipio de Buenos Aires. El municipio de Santander de Quilichao está dividido territorialmente de la siguiente manera: Cabecera Municipal: Santander de Quilichao con 36 barrios en su zona Urbana Un corregimiento: Mondomo Cuatro (4) Resguardos Indígenas: Canoas, Munchique, La Concepción y Guadualito. Ciento cuatro (104) Veredas. El 6% de la población del Departamento del Cauca corresponde a Santander de Quilichao, por lo tanto somos el 2do municipio del Cauca.

Figura 4

Mapa de Santander de Quilichao y Loma de Canalón³⁸



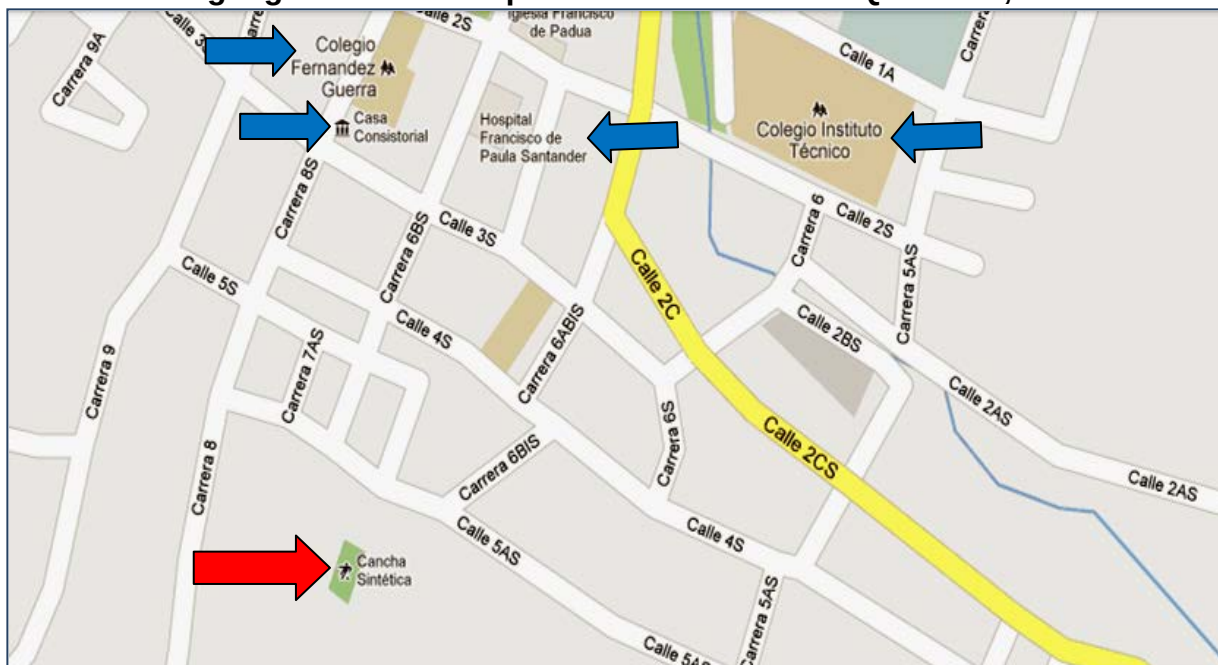
³⁷ Página web disponible en: <http://www.santanderdequilichao.gov.co> - citado en 24 de octubre de 2012.

³⁸ Disponible en: http://maps.google.com/maps?hl=es&gs_rn=5&gs_ri=psy-ab - citado en 12 de marzo de 2013.

De otro lado, la empresa está ubicada en la Loma del Canalón – Barrio El Canalón, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Aquí se presenta la ubicación geográfica y parte de la empresa, en la que se hará el proyecto.

Figura 5

Ubicación geográfica de la empresa en Santander de Quilichao, Cauca³⁹



2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

La empresa Fuera de Lugar, no posee un organigrama definido que sirva como guía a la organización acerca de los puestos de trabajo de los empleados que tiene actualmente.

En el momento se encuentran vinculados 2 empleados: el administrador y un encargado de servicios varios, teniendo en cuenta que a la cabeza son 3 socios. A continuación se muestra el orden jerárquico y la descripción de los puestos de trabajo, según las actividades que realizan en la empresa:

³⁹Ibíd.

Funciones de los Socios:⁴⁰

Según Fernando Echeverri, las funciones de los socios comprenden las siguientes actividades:

Contribuir con parte o todo el capital necesario para el inicio y fortalecimiento de la empresa; Realizar inversiones durante la permanencia de la empresa en el mercado para mejorar su infraestructura; Vigilar constantemente las funciones de sus empleados, especialmente de aquellos que están al frente de la empresa; Evaluar el desempeño de los empleados de acuerdo a sus actividades; Recaudar y repartir los dividendos y utilidades que emane la empresa por sus actividades económicas; Solicitar informes financieros y administrativos al administrador; para verificar la situación de los movimientos de la empresa.

Funciones del Administrador:⁴¹

De acuerdo con el administrador, sus funciones son:

Garantizar el crecimiento económico y el posicionamiento en el mercado de la organización; Controlar, vigilar y manejar la contabilidad y los asuntos administrativos de la empresa; Coordinar, prever, organizar y dirigir las tareas de los demás empleados de la empresa; Tomar las decisiones de la empresa, a su vez que haya sido encargado por los socios para ello; Desarrollar informes administrativos y financieros para los socios; Atender los clientes en la recepción de las solicitudes del servicio; Hacer el cobro del servicio a los clientes; Encargarse de los asuntos operativos de la empresa; Realizar inventario de insumos y hacer los pedidos de los mismos cuando estos se estén por terminar; Consignar los dividendos de la empresa a las cuentas bancarias de los socios, cuando estos lo requieran.

Funciones del Servidor General:⁴²

Según el Servidor General sus funciones son:

Abrir y cerrar el establecimiento en el horario establecido por los socios; Asear y hacer el mantenimiento adecuado al establecimiento; Verificar la necesidad de insumos en la tienda; Atender los requerimientos del cliente mientras está usando el servicio de la cancha; Hacer las ventas respectivas en la tienda; Colocar y estar pendiente de la música en el negocio; Estar pendiente del uso del televisor; Estar pendiente de los uniformes de los clientes y lavarlos posterior a su uso; Otras actividades que le adjudique el administrador.

⁴⁰ ECHEVERRI Fernando. Entrevista: Socio “Fuera de Lugar”– 17 de abril de 2013 (4:30 p.m.)

⁴¹ Ibíd.

⁴² Ibíd.

2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Un portafolio de servicios, es un documento o una presentación donde una compañía detalla las características de su oferta comercial. Este tipo de portafolio puede dirigirse a potenciales clientes, posibles socios comerciales, proveedores, etc.⁴³

La empresa Fuera de Lugar se dedica a la oferta de servicios recreativos mediante el alquiler de canchas sintéticas específicamente para fútbol 5, fútbol playa y vóley playa. Estos servicios son ofertados a clientes particulares y empresariales, en los cuales se describen así:

Cuadro 1

Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”

Servicio	Tarifa
Particulares:	
Cancha sintética - hora muerta* de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 40.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico** de 6 p.m. – 12 m.	\$ 50.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora
Empresas:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 30.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 30.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora

*Hora Muerta: Tiempo en el cual el nivel de consumo del servicio es muy bajo.

** Hora Pico: Tiempo en el cual el nivel de consumo del servicio es alto.

A continuación se presenta una de las canchas de Fuera de Lugar, en las que se ofrece el servicio de alquiler para fútbol 5, fútbol playa y vóley playa.

⁴³ Página web disponible en: <http://definicion.de/portafolio-de-servicios/> - citado en: 26 de abril de 2013

Figura 6

Cancha sintética de fútbol 5 – “Fuera de Lugar”



Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver (Autores del proyecto)

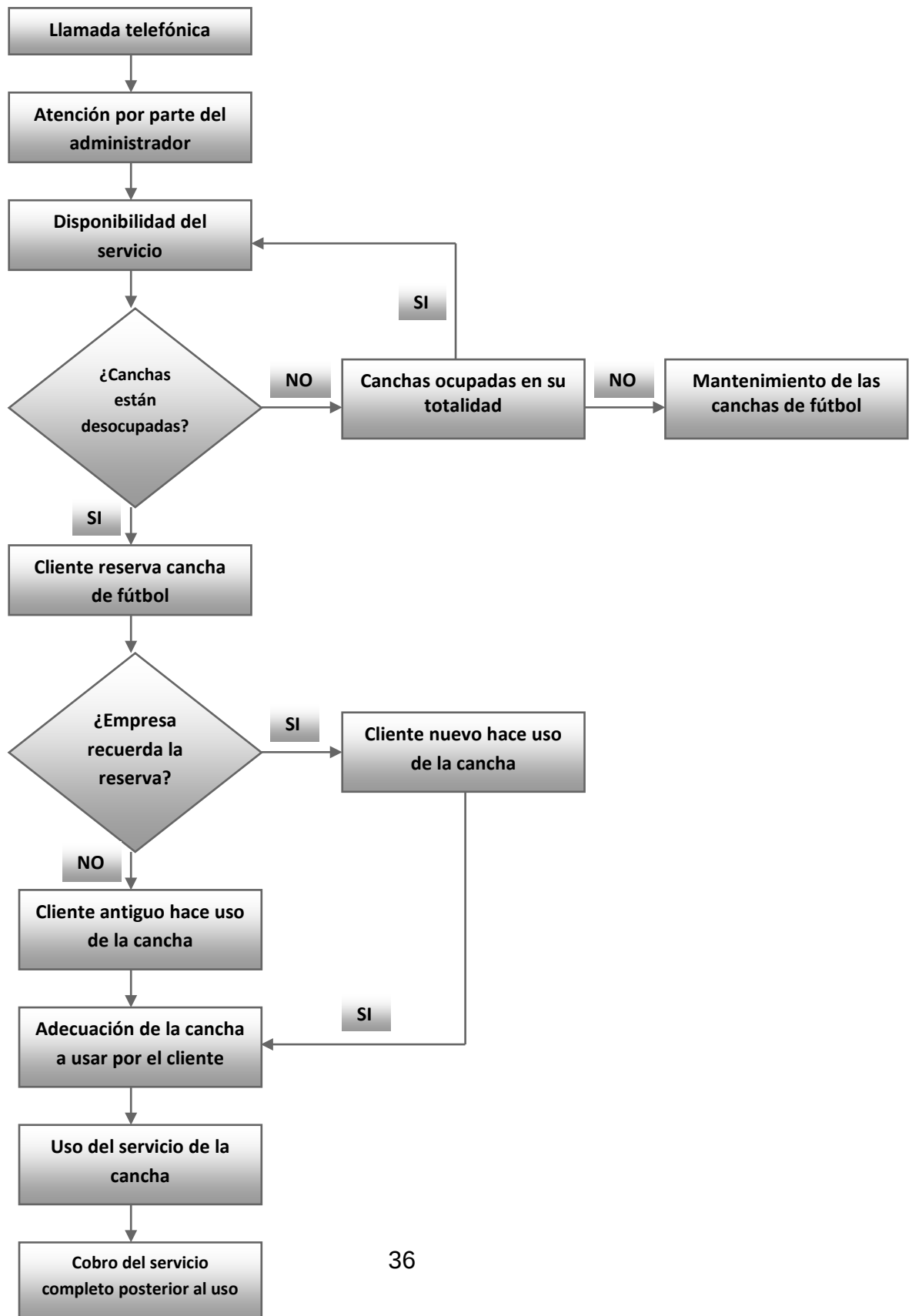
2.3.1 Flujograma del proceso de servicios

Según Idalberto Chiavenato "El flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples"⁴⁴. El flujograma o diagrama de flujo consiste en representar de manera gráfica el manual de procesos de cada dependencia o departamentos de la empresa para de esta manera hacer más rápida la búsqueda, comparación de datos y elaboración de actividades cuando se presente una auditoria o una simple inspección por parte de las áreas administrativas.

A continuación se describe el proceso de servucción de la empresa Fuera de Lugar, en el que es posible observar los pasos consecuentes desde el momento en que el cliente solicita el servicio, hasta que deja su uso después de haberlo tomado.

⁴⁴ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. Mc Graw Hill. 2006, p 58.

Figura 7
Flujograma de servicios – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”



2.4 CLIENTES DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa cuenta con una base de datos de aproximadamente 150 personas que constituyen los clientes particulares o personas naturales, entre ellos 96 son antiguos y 54 tienen poca permanencia o su consumo es variable.

El otro grupo de clientes está conformado por aquellas empresas que usan el servicio de las canchas para recrear a sus empleados como parte del bienestar al trabajador, entre ellas están Comfacauca y la Policía Nacional. Aunque los clientes han mermado tanto particulares como empresariales, la empresa mantiene una imagen y credibilidad aceptable en el mercado de Santander de Quilichao, dado que se enfrenta a una fuerte competencia.⁴⁵

2.5 COMPETENCIA

La empresa Fuera de Lugar fue el único y el primer establecimiento recreativo en servicios deportivos en alquiler de canchas sintéticas de fútbol 5. En la actualidad tiene competencia muy fuerte que le ha quitado participación en el mercado, puesto que los nuevos establecimientos se construyeron con materiales más novedosos y modernos.

En Santander de Quilichao existen 3 establecimientos más, con canchas sintéticas llamadas: Tiro libre, Rey del gol y La Cuerera.

Cancha Sintética “Tiro Libre”.

El negocio llamado Tiro Libre, está ubicado en el barrio Morales Duque de Santander de Quilichao, y actualmente tiene dos canchas modernas, la cual, una es de fútbol y la otra es de vóley playa. En su portafolio de servicios ofrece el alquiler de las mismas y la venta de comida, que satisface los gustos de sus clientes ampliamente.

El negocio únicamente maneja clientes naturales, es decir, personas particulares, no empresariales. Esto es una desventaja para Tiro libre, ya que podrían agrandar el mercado objetivo y sus ingresos por ventas.

Dentro de la oferta del alquiler de las canchas, tiene como valor agregado en sus servicios: la música, el servicio de mesero, parqueadero y la televisión por cable.

⁴⁵ ECHEVERRI Fernando. Entrevista: Socio “Fuera de Lugar” – 17 de abril de 2013 (4:30 p.m.)

En cuanto a las tarifas de cobro, se observa que son más económicas en comparación a las establecidas en Fuera de lugar, por ende, las personas eligen de acuerdo al beneficio económico.

Las tarifas se especifican así:

Cuadro 2

Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Tiro Libre”

Servicio	Tarifa
Particulares:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 35.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 45.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora

Cancha Sintética “Rey del Gol”

La empresa llamada Rey del Gol, se dedica a la oferta de servicios de alquiler de canchas sintéticas para fútbol y se encuentra ubicada en el barrio La Corona 1 en Santander de Quilichao, y únicamente cuenta con una sola cancha para fútbol 5. Esta cancha estratégicamente se encuentra dentro del espacio de un bar reconocido del municipio, la cual, le brinda al negocio la oportunidad de que sus clientes consuman no solo comida rápida, sino que adquieran bebidas de licor, mediante un ambiente de música y amplia recreación.

El negocio tiene como mercado objetivo, personas particulares y no cuenta con clientes empresariales, lo que se constituye en desventaja ante su afán por abarcar un mercado más grande en el municipio. Como valor agregado tiene: servicio al cliente, meseros con servicio personalizado, música, parqueadero y televisión por cable.

El Rey del Gol, tiene tarifas asequibles para sus clientes, siendo esta la ventaja más fuerte de competencia, con la que cada vez, las personas eligen éste negocio.

Cuadro 3

Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Rey del Gol”

Servicio	Tarifa
Particulares:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 30.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 40.000 x hora

Cancha Sintética “La Cuerera”

La empresa llamada La Cuerera, es la competidora más fuerte de Fuera de Lugar. Su infraestructura moderna y llamativa ha causado sensación entre la gente demandante de servicios de alquiler de canchas sintéticas para fútbol y vóley playa. Este negocio se encuentra ubicado en el barrio Los Libertadores en Santander de Quilichao.

La Cuerera tiene dos canchas de fútbol 5. Esto ha sido muy novedoso porque posee una infraestructura moderna, tal es así, que atrajo uno de los mejores clientes empresariales que tuvo Fuera de Lugar, Colombina del Cauca, así se perdió una de las mejores cuotas económicas para el negocio, además, resulta muy atractivo para el mercado femenino por sus precios asequibles.

El negocio tiene como mercado objetivo, clientes particulares y empresariales, haciendo de esta característica, su ventaja más fuerte contra Fuera de Lugar en el municipio. Como valor agregado tiene: servicio al cliente, meseros con servicio personalizado, música, parqueadero, televisión por cable y excelente dotación de uniformes para los clientes.

Las tarifas de cobro que manejan, en su tiempo fueron las más económicas, tanto así, que al ser más económicas especialmente para los clientes empresariales, obligaron a Fuera de Lugar a bajar las suyas, convirtiéndose en el traspiés de la empresa. La Cuerera ha atraído un buen mercado demandante de este tipo de servicios en la ciudad.

Cuadro 4

Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “La Cuerera”

Servicio	Tarifa
Particulares:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 30.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 40.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora
Empresas:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 30.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 30.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora

2.5.1 Cinco Fuerzas de Porter – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”

El modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. A continuación explicaremos detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter:

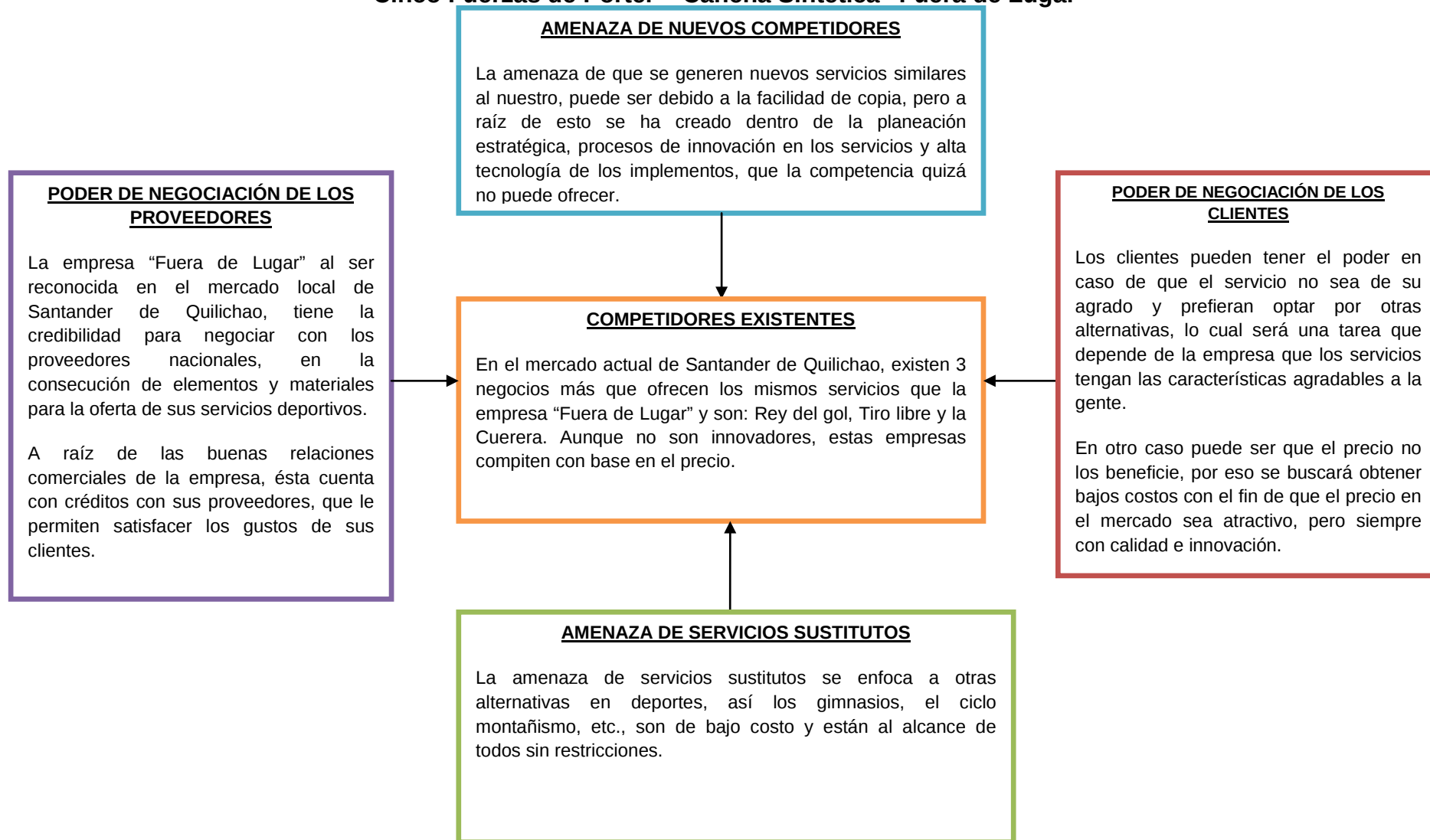
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: El sector de la industria en el que se encuentra la empresa, demuestra que hay muchas ganancias y muchos beneficios, por ello hay nuevas empresas que aprovechan las oportunidades que ofrece ese mercado, aunque la competencia se base en la “guerra de precios”.
- Amenaza de posibles servicios sustitutos: Un servicio sustituto constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Por ejemplo, los gimnasios y los programas del gobierno en deporte. Los servicios sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores son uno de los elementos más importantes en el proceso de posicionamiento de la empresa en el mercado, porque aquellos suministran los materiales e insumos para ofrecer al cliente el mejor servicio deportivo; mientras más proveedores existan, menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa.
- Poder de negociación de los clientes: Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. En este caso, el cliente está a la vanguardia en servicios deportivos y en espacios para su práctica, por eso prefieren servicios de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- Rivalidad entre competidores existentes: De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente la empresa “Fuera de Lugar” cuenta con tres negocios que son su competencia en el mercado local, es decir, en Santander de Quilichao. Aunque ofrecen el mismo servicio, la diferencia radica en la innovación y el espacio geográfico de la empresa como ventaja competitiva y comparativa, pero es importante generar estrategias que permitan atraer más clientes, generando valor en los servicios.

Figura 8.

Cinco Fuerzas de Porter – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”



3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EXTERNO

El análisis del macroambiente o de los entornos es fundamental para las empresas dado que, con ello se logra adaptar el ente organizacional con los cambios generados por el entorno que lo rodea. Esto a su vez permite identificar plenamente las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se presentan en la organización, para ayudar a contrarrestar la problemática de la misma.

Dicho análisis permitió la recolección y evaluación de información económica, sociocultural, demográfica, ecológica, jurídica, política y tecnológica, con el fin de determinar las actuales condiciones en las que la empresa Fuera de Lugar, desarrolla su actividad comercial. A continuación se presenta una guía del macroambiente consistente en⁴⁶:

El Entorno Demográfico plantea el tratamiento de factores como la composición poblacional del municipio; el Entorno Sociocultural, muestra las variables relacionadas con el bienestar social de la comunidad en general, planteadas por el Gobierno Nacional; en el Entorno Económico se trabajan variables del ambiente externo, que tienen que ver con el crecimiento y política económica del país; en el Entorno Político, se encuentran los temas referentes a la situación política del país; en el Entorno Jurídico, se desarrollaron los temas pertenecientes a las normas y reglamentos del sector; el Entorno Tecnológico analiza aspectos relacionados con el nivel de desarrollo tecnológico y sostenible del sector; y finalmente el Entorno Ecológico da a conocer las normas de conservación del medio ambiente. Desde esta perspectiva se analizarán los entornos de acuerdo al comportamiento de la empresa en su ambiente.

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO

Todos los datos relacionados con la población son de mucha importancia para una organización. Su análisis debe llevar a caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos.⁴⁷

Según los datos estadísticos que se encuentran consignados de la población por parte del DANE en el año 2011 y otras fuentes estadísticas, se pueden destacar

⁴⁶ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. "Metodología y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales". México: Editorial Mc Graw Hill. 1998.

⁴⁷PÉREZ CASTAÑO Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1.990. pp.26.

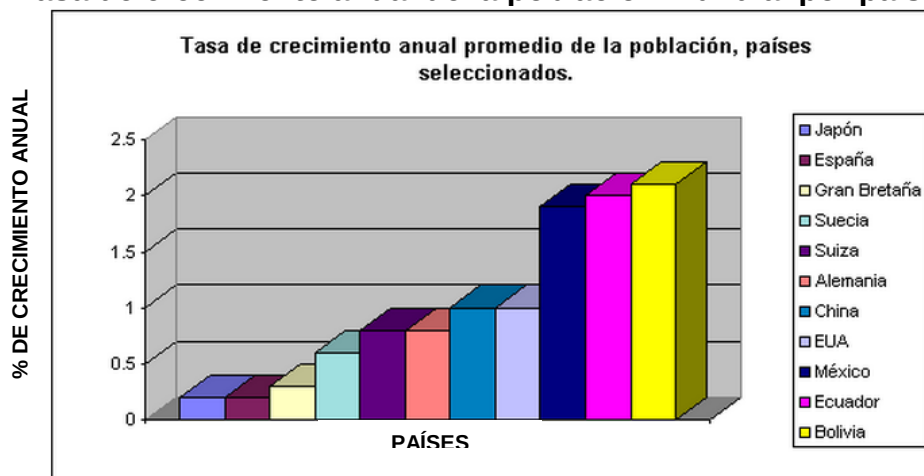
como importantes para el sector y empresa que son objeto de análisis los siguientes aspectos⁴⁸:

Para cualquier empresa es importante analizar las tendencias del crecimiento poblacional a nivel mundial, nacional, regional y local. El mundo tiene aproximadamente 7.000 millones de habitantes con un crecimiento poblacional de 1,2% anual.⁴⁹ Sin embargo tal crecimiento no ha sido homogéneo entre las grandes regiones del mundo. En los países de menor desarrollo habitan poco más de 4.972 millones de personas, concentrando al 80.75% de la población mundial, mientras que en los países industrializados habitan más de 1.185 millones de personas, es decir apenas el 19.25% de la población mundial.

Los países en desarrollo presentan una tendencia de alto crecimiento demográfico. En los países industrializados la población crece a una tasa inferior al 1% anual, mientras que en los países en desarrollo la población crece al 1.9% en promedio y en ciertas regiones por arriba de este. Para el siglo XXI se prevé la tendencia del crecimiento demográfico en los países pobres, acentuándose a partir del año 2020, donde más del 85% de la población mundial se concentrará en los países en desarrollo. Esta tendencia de rápido y continuo crecimiento demográfico, repercute al menos en tres aspectos importantes: la tendencia al envejecimiento de la población; a un aumento en la edad promedio; y al tamaño y crecimiento de la población económicamente activa.⁵⁰

Gráfico 1

Tasa de crecimiento anual de la población mundial por países.



Fuente: World Development Indicators, Washington 2010.

⁴⁸ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE. Proyección General 2011. Municipio de Santander de Quilichao (Cauca) en www.dane.gov.co

⁴⁹ Página web disponible en: http://www.indexmundi.com/es/colombia/poblacion_perfil.html - citado en: 21 de marzo de 2013

⁵⁰ Página web disponible en: http://www.rolandocordera.org.mx/esta_inter/demogra.htm - citado en: 26 de marzo de 2013

De otro lado, Colombia según los últimos análisis demográficos contabilizados por el contador del DANE, mencionan una población de 46.979.158 habitantes, con un crecimiento poblacional de 1,36% anual⁵¹. La demografía colombiana va en aumento y ejerce una presión poblacional adicional, que al mismo tiempo impulsará el cambio climático, pues llevará a vivir en un territorio cada vez más expuesto a tres problemas trascendentales: el aumento de la vulnerabilidad frente a potenciales tragedias, la disminución de la oferta hídrica y la escasez de alimentos.

Aunque el número de habitantes crece y la tasa de natalidad es todavía alta, la población tiende a ser más vieja. Ante esta realidad, el país se enfrentará a una situación que, sin previsión ni decisiones tomadas a tiempo, podría agudizar los actuales problemas sociales, económicos y ecológicos. Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), entre el 2005 y el 2011, la población de entre 15 y 59 años pasó del 60 por ciento al 67 por ciento. La misma situación se presentó con la población adulta mayor, que en los últimos cinco años pasó del 8,9 por ciento al 10 por ciento.

Y mientras la población adulta crece, el número de niños y adolescentes de entre los 0 y 14 años se reduce: pasó del 31 por ciento al 28 por ciento entre el 2005 y el 2010. Esto significa que para el año 2020, la relación de niños por cada cien mujeres de 15 a 49 años (edad fértil) pasará de 35 a 33.

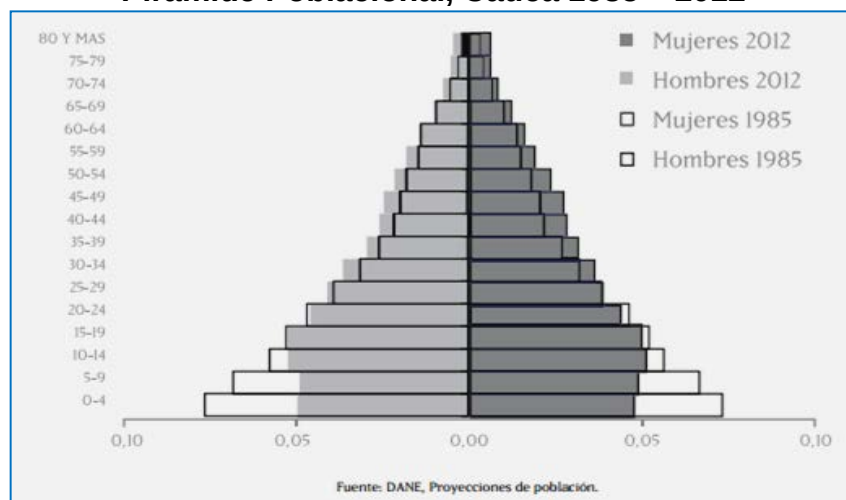
En el ámbito regional, según el censo del 2005, el departamento del Cauca tiene 1.268.937 habitantes. El 39.87% de la población se ubica en la zona urbana y el 60.13% en la zona rural. El 50.62% de la población son hombres y el 49.38% mujeres con relativo equilibrio entre ambos sexos y un índice de masculinidad 102,66 hombres por cada 100 mujeres. 60.7% población es menor de 30 años. Además el departamento ocupa el puesto 11 en población de los 33 nacionales.⁵²

⁵¹ Página web disponible en: http://www.indexmundi.com/es/colombia/poblacion_perfil.html - citado en: 21 de marzo de 2013

⁵² *Ibíd.*, pp. 14.

Gráfico 2

Pirámide Poblacional, Cauca 1985 – 2012



Fuente: DANE 2005

La pirámide poblacional de 2012 contrastada con la de 1985 muestra la transición demográfica del departamento del Cauca, donde se evidencia la menor participación de las edades que conforman la base, y un leve ensanchamiento de las edades adultas, lo que representan una disminución en el crecimiento de las edades entre los 0 y 14 años de edad y una mayor participación de la población mayor de 30 años de edad. Por otro lado, si se analiza la dinámica poblacional de los años 2005 y 2010 se aprecia una disminución en la población masculina mayor de 20 años, posiblemente debido al impacto de la violencia en esta década.⁵³

A nivel local, Santander de Quilichao cuenta con 87.872 habitantes que corresponden al 6.4% del total de la población del departamento del Cauca y el 23% de la región norte del departamento; la población del municipio está compuesta por las tres etnias, de tal forma que del total del censo del año 2011, el 19.4% es indígena Páez, el 33.4% se reconocen como afro y el 47.2% restante son mestizos. El crecimiento estimado en los últimos tres años, comparando la proyección existente con los resultados del 2.011 es de aproximadamente 1.5% anual, que comparado con la tasa de crecimiento departamental (0.77%, calculo 2.005 - 2.010), es elevada; la tasa de natalidad municipal es del 97%.⁵⁴

Santander de Quilichao ha sido afectado de manera notoria por el fenómeno del desplazamiento forzado y voluntario. Muchas familias se han asentado en este municipio debido a lo atractivo de la economía en crecimiento y al desarrollo urbano que está presentando. De otra parte, la población urbana ha venido creciendo notoriamente, de tal forma que la población rural ha dejado de ser

⁵³ Ibíd., pp. 15.

⁵⁴ Secretaria de Planeación Municipal, PBOT Santander de Quilichao 2000-2010. Pág. 155, 156.

mayoría absoluta, pasando de 52% en el año 1.993 a 48% en el 2.009. El fenómeno de desplazamiento también ha hecho que muchas familias hayan tenido que abandonar el territorio para salvaguardar su integridad; de acuerdo con la estimación realizada por la Secretaría de Planeación Municipal de Santander de Quilichao, el desplazamiento hacia otras localidades ha sido del 1%, mientras el desplazamiento hacia este municipio ha sido del 3%.⁵⁵

Otro aspecto destacable es la numerosa población escolar que existe, 20.110 estudiantes en las instituciones públicas y privadas, lo cual corresponde aproximadamente al 24% del total de población; esto sucede debido que la población de Santander de Quilichao es una población relativamente joven en su mayoría, contando con cerca del 42% de la población en edad de 0 a 26 años de edad. Teniendo en cuenta que la población escolar (escuelas, colegios, institutos y universidades) es uno de los nichos fuertes y permanentes con que cuenta el mercado de la recreación mediante el deporte de fútbol 5 en canchas sintéticas, se ve favorecido el proyecto a nivel local.⁵⁶

De acuerdo al análisis anterior, el crecimiento demográfico local, regional, nacional y mundial, estima los perfiles poblacionales de los espacios que rodean las empresas. A medida que crece la población, ésta se hace más joven, lo que puede significar una ventaja en la demanda de los servicios recreacionales deportivos, como los que actualmente ofrece la empresa Fuera de Lugar. A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno demográfico.

Cuadro 5 Análisis Entorno Demográfico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. El crecimiento poblacional de Santander de Quilichao, es de 1,5% anual aproximadamente.	O				X		X	
2. La población de Santander de Quilichao es de 87.872 habitantes.	O				X		X	
3. La población juvenil del municipio es de 45% aproximadamente.	O			X		X		
4. El promedio de mortalidad en el municipio es del 3.88% por cada 100 habitantes.	A		X				X	
5. Los indicadores de desempleo en el Municipio de Santander de Quilichao Cauca son altos (11% según DANE).	A	X				X		
6. El crecimiento poblacional anual nacional es de 1,4% aproximadamente.	O				X		X	

Fuente: Autores basados en información suministrada por la Oficina de Planeación, Alcaldía Municipal Santander de Quilichao, Cauca, Plan de Desarrollo, PNUD y Banco Mundial.

⁵⁵ Ibid., pp. 157

⁵⁶ Ibid., pp. 158

En conclusión, según las variables que arroja el análisis del entorno demográfico, son en su mayoría oportunidades que se constituyen en ventajas empresariales, puesto que ellas demuestran que la población tiene una tendencia creciente y está ubicada en un rango de 14 a 40 años, siendo este un posible nicho de mercado para los servicios ofrecidos por parte de la empresa Fuera de Lugar. También es preciso decir que es de poner cuidado a los indicadores que afectan la población juvenil, pues actualmente el país enfrenta situaciones de violencia que demuestran la vulnerabilidad mortal de esta población, siendo así, una desventaja para el mercado de la empresa, dado que los jóvenes son los mayores demandantes de estos servicios deportivos, con lo cual se prevén estrategias de mercadeo para no permitir la afección directa hacia la empresa.

3.2 ENTORNO ECONÓMICO

La economía es un indicador de mucha importancia para las empresas, cualquiera sea su composición, tamaño y actividad, por ello es fundamental analizar las fluctuaciones económicas que pueden causar desventajas para los inversionistas, o por el contrario, fortalecer los mecanismos que ayuden a afianzar la rentabilidad de la organización en el mercado al cual pertenece. La economía maneja muchas clases de indicadores como la inflación, el índice de desempleo, la estabilidad monetaria, el tipo de cambio monetario, la disponibilidad de capital, la tasa de interés, el costo de la mano de obra y la demografía de la población.

Actualmente, las condiciones económicas mejoraron moderadamente en el tercer trimestre de 2012, con un crecimiento mundial que aumentó a alrededor de 3%. Las fuentes principales de aceleración fueron las economías de mercados emergentes, donde el repunte de la actividad fue amplio, como se había previsto, y Estados Unidos, cuyo crecimiento registró un alza sorpresiva. Las condiciones financieras se estabilizaron. Los diferenciales de rendimiento de los bonos de la periferia de la zona del euro disminuyeron, en tanto que los precios de muchos activos riesgosos, especialmente las acciones, subieron a escala mundial. Los flujos de capitales a los mercados emergentes siguieron siendo fuertes.⁵⁷

Las relaciones comerciales colombianas con otras economías del mundo han crecido en los últimos años, siendo una ventaja para las empresas nacionales, incluidas las situadas en el norte del Cauca. Esto hace que dirijan su producción a mercados externos; también es importante mencionar que la inversión de capital es buena, debido que se puede contar con recursos económicos propios para impulsar procesos comerciales de gran tamaño, al igual que proyectos de producción industrial y de servicios que hay en la región. El banco de la República y otros organismos financieros internacionales como el BID y La ANDI, fomentan

⁵⁷ Fondo Monetario Internacional. Perspectivas de la economía mundial. 2013, pp. 1

el crédito con tasas de interés bajas, que en algunos casos pueden ser del 12% E.A., que favorece la inversión nacional para pequeños empresarios.⁵⁸

Actualmente el municipio de Santander de Quilichao ha venido presentando una economía creciente, según el Plan Básico de Ordenamiento Territorial, dado el desarrollo en el sector de los servicios como foco principal para este tema de investigación.⁵⁹ En el sector primario sobresalen la agricultura y la ganadería, debido a la siembra intensiva de caña de azúcar extensiva. Los cultivos más importantes son: la caña de azúcar que ocupa el 47.12 % del área sembrada en cultivos transitorios y permanentes según distribución del uso actual del suelo, en segundo lugar el café con el 23.55%, la piña con el 9.73%, la yuca con el 6.79%, la caña panelera con el 2.78% y el plátano con el 1.87 %; entre otros cultivos podemos mencionar: el maíz, cítricos, fique, mora, lulo, mango, fríjol, tomate, arroz y habichuela que participan en menor escala⁶⁰.

En el sector manufacturero se destaca la instalación de un buen número de empresas en la región, que permanecen y han ofrecido empleo a un buen número de pobladores, mejorando así su capacidad de consumo, con lo cual la oferta de empleo y generación de recursos se ha visto afectada aunque no sea en alto grado. Aparte de las empresas que desarrollan su producción localmente, hacen también presencia indirecta en la región, empresas dedicadas a la producción y comercialización de diversos tipos de bienes entre los que se incluyen alimentos procesados que están en la misma línea de producción planteada en este proyecto; normalmente, se trata de grandes empresas, consolidadas en el mercado y que cuentan con infraestructura para hacer presencia permanente a través de distintos canales de distribución.

En el sector servicios, sobresale el subsector comercio, formal e informal, debido que Santander de Quilichao es centro de intermediación regional para la distribución de bienes y servicios; el crecimiento de la actividad económica ha atraído el ingreso a la región de un buen número de instituciones que prestan servicios financieros, al igual que ha crecido la oferta de servicios educativos y todos los relacionados con el sector salud. Es importante, así mismo, que la intensificación de la actividad económica haya traído consigo una acción dirigida a la promoción, apoyo y orientación para los distintos subsectores, de parte de instituciones públicas y privadas, con el fin de impulsar la formación de verdaderas cadenas productivas en la región.

⁵⁸ Página web disponible en: www.portafolio.co/noticias/economia-colombiana-1 - citado en 21 de marzo de 2013

⁵⁹ Secretaría de Planeación Municipal, PBOT, Santander de Quilichao, 2008-2011

⁶⁰ Alcaldía Municipal Santander de Quilichao. Santander de Quilichao Historia presente y Futuro. Graphicas S.A. p.15-17.

La ubicación geográfica de Santander de Quilichao en el contexto regional y Nacional constituye una gran ventaja que, siendo una ventaja comparativa está siendo aprovechada para que se convierta en fuente para el desarrollo de ventajas competitivas; puesto que este municipio esté cerca de uno de los principales centros de producción y de consumo masivo (Cali) del país, se ve así mismo beneficiado por las relaciones que tiene la ciudad de Cali con otros centros de gran importancia como Barranquilla, Bogotá y Medellín; la cercana ubicación al puerto de Buenaventura y su articulación a una gran arteria vial como es la vía panamericana, le otorgan la movilidad necesaria para el ingreso y salida de carga (materias primas, productos, maquinaria, etc.) .⁶¹

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno económico.

Cuadro 6. Análisis Entorno Económico.

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Tasa de desempleo nacional es de 12,1%.	A	X				X		
2. Salario mínimo mensual vigente es de \$589.500.	A	X					X	
3. Índice de precios al consumidor en ocio y cultura es de -0,70%	O			X			X	
4. Tasa de interés bancaria en crédito de consumo es de 31,12% E.A.	A		X				X	
5. Bajo nivel de ingresos en familias colombianas.	A	X					X	
6. Crecimiento del PIB nacional es de 4,7%.	O			X		X		
7. Nivel de revaluación del peso frente al dólar.	O				X			X
8. Oportunidades de créditos para microempresarios en Bancos Mundiales.	O			X		X		

Fuente: Autores basados en información suministrada por el banco de la República, DANE, PNUD y Banco Mundial.

Se concluye, según las variables recopiladas en el cuadro anterior, que la mayoría de ellas arrojan como resultado una amenaza económica de manera general. Es importante adoptar medidas y estrategias por parte de la empresa, para evitar futuras crisis económicas por falta de demanda, incluso el ente organizacional debe fortalecerse a nivel de capital para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes. Es importante mencionar que la economía fluctúa y que la tendencia actual es estable, pero la pobreza en el mundo va en aumento y los ingresos de la población son cada vez más limitados, lo que ocasiona un retroceso en los gastos de las personas, especialmente en aquellos que del ocio y la cultura se refieren.

⁶¹ Ibíd., p 17.

3.3 ENTORNO SOCIO – CULTURAL

En el presente entorno se pretenden analizar las variables sociales y culturales que identifican la población mundial, nacional y de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca. Este análisis es primordial para conocer de fondo la infraestructura, la educación, las necesidades básicas del municipio en salud y vivienda, así como las costumbres, valores y tradiciones que hacen de la gente y la región, un espacio geográfico industrial, servicial y comercialmente apetecido, pues de ello depende el comportamiento en la demanda de los distintos servicios en ocio y cultura que ofrecen los negocios actuales.

En el contexto mundial de las tendencias socioculturales apuntan hacia cambios en cuanto a la preponderancia de la imagen ante la palabra, el surgimiento de movimientos sociales de toda índole, la homogenización vía al consumo, el cambio de la estructura familiar, el cambio de la estructura laboral y el trabajo, y el quiebre de los patrones de movilidad y ascenso social. También hacen referencia a las nociones de tiempo y espacio más cortas y rápidas, la coexistencia de sociedades pluriculturales, la sobrevaloración del mundo del espectáculo y la moda y su estilos de vida y la sobreestimación del éxito individual ante el desarrollo colectivo.

Si bien estas tendencias son menos predecibles y su impacto en el mundo de negocios es menos cierto, cambiarán muchísimo la manera en que se vive y se trabaja, por ejemplo: La conectividad tecnológica transformará la manera en que la gente vive e interactúa; la batalla por el talento dará un fuerte viraje; la orientación hacia industrias de conocimiento intensivo demuestra la importancia y la escasez de talento bien entrenado, el rol y la conducta de las grandes empresas será cada vez más analizada y criticada, pues los líderes de negocios deberán esforzarse en argumentar y demostrar que la empresa cumple también un rol social, que contribuye al bienestar de las personas y no es sólo ganancias para unos pocos; crecerá la demanda de recursos naturales, de la misma manera que crecerá el daño al medioambiente. La escasez de agua será la restricción clave de crecimiento en muchos países y uno de nuestros recursos más escasos, la atmósfera, requerirá dramáticos cambios en la conducta humana.⁶²

Desde la perspectiva nacional, el ámbito sociocultural ha tenido varios enfoques que han afectado en su mayoría de manera negativa el país. Por ejemplo en los últimos 50 años, los cambios en la tasa de homicidios pueden dividirse en tres períodos claramente definidos: uno de estabilidad, con una tasa relativamente baja que va desde 1960 hasta 1975; otro de acelerado crecimiento, desde 1976 hasta 1995, y un tercero, de descenso gradual durante los últimos quince años. En su

⁶² Página web disponible en: http://www.tendencias21.net/Diez-tendencias-marcaran-la-proxima-decada_a894.html - citado en: 1 de abril de 2013

momento más alto, la tasa de homicidios llegó a 80 muertes por 100 mil habitantes. Actualmente está cercaba a 35 por 100 mil.⁶³

Al mismo tiempo, la informalidad laboral creció rápidamente en los años noventa. Actualmente más de 50 por ciento de los trabajadores colombianos no contribuyen a la seguridad social. Con la recuperación económica, la informalidad apenas disminuyó levemente en promedio e, incluso, aumentó para los trabajadores sin educación superior. En términos porcentuales el número de cotizantes a la seguridad social ha permanecido estancado desde 1996. En suma, el crecimiento sistemático de la informalidad laboral, especialmente para los trabajadores sin educación superior, es uno de los problemas más serios de la economía colombiana. La fuerza laboral femenina en el periodo 1980 – 2007, en un rango de edad entre los 25 y 54 años, en Colombia creció en forma acelerada y llegó a 83 por ciento al final del período. La aceleración reciente pudo haber sido parcialmente impulsada por la crisis económica de fin de siglo. Pero sea cual fuere la razón, las mujeres colombianas llegaron al mercado de trabajo para quedarse.⁶⁴

Con el tiempo, el aumento en las tasas de escolaridad hizo que los años de educación de la población adulta crecieran significativamente. En 1965 un colombiano mayor de edad tomado al azar de la población tenía tres años de educación; en 2010 tenía casi ocho años de educación aprobados. El porcentaje de mayores de edad sin educación pasó de 50 por ciento en 1951 a 10 por ciento en 2005. El porcentaje con educación superior pasó, en el mismo lapso, de menos de 1 por ciento a más de 12 por ciento. Los cambios mencionados tuvieron un impacto sustancial no sólo sobre la calidad de vida de la población, sino también, como se estudiará más adelante, sobre la distribución del ingreso y las posibilidades de movilidad social.⁶⁵

La diferencia entre Colombia y los países más ricos también disminuyó en otros indicadores sociales, entre ellos la mortalidad infantil, la alfabetización y las coberturas de servicios públicos. La tasa de alfabetización, por ejemplo, pasó de 63 por ciento en 1950 a 95 por ciento en el año 2010. Esta progresión fue similar a la observada en otros países latinoamericanos como Brasil, México y Perú. Durante el período de análisis las tasas de alfabetización convergieron en América. En 1950 la diferencia entre Colombia y Argentina ascendía a 27 puntos porcentuales. En el año 2010 se había reducido a 5 puntos. En el mismo período las tasas de alfabetización promedio en América Latina se acercaron a las de Estados Unidos.⁶⁶

63 ASTORGA P. (2005). "The Standard of Living in Latin America during the Twentieth Century". *Economic History Review*, Vol. 58, No. 4, pp. 765-796.

⁶⁴ Ibid., p 798

⁶⁵ Ibid., p 780

⁶⁶ Ibid., p 786

Finalmente a nivel local, en el municipio de Santander de Quilichao el entorno sociocultural opera de la siguiente manera. Territorialmente el municipio está dividido así: Cabecera Municipal: 36 barrios en su zona urbana; un corregimiento: Mondomo; cuatro (4) resguardos indígenas: Canoas, Munchique, la Concepción y Guadualito; ciento cuatro (104) veredas.⁶⁷

Población por Género: Del total de la población de Santander de Quilichao 42.769 son hombres que corresponden al 48% y 45.693 son mujeres que corresponden al 52%.

Razón de Dependencia: El 32% de la población del municipio de Santander de Quilichao es menor de 15 años, lo cual indica alto grado de dependencia juvenil que se ve reflejado en una tasa de 68 personas dependientes por cada 100 personas económicamente activas, el 59% de la población del municipio se encuentra en un rango de edad entre 15 y 59 años y tan solo el 9% de la población se encuentra en el rango entre 60 y mas años de edad.

Cuadro 7. Razón de Dependencia de la población de santander de Quilichao

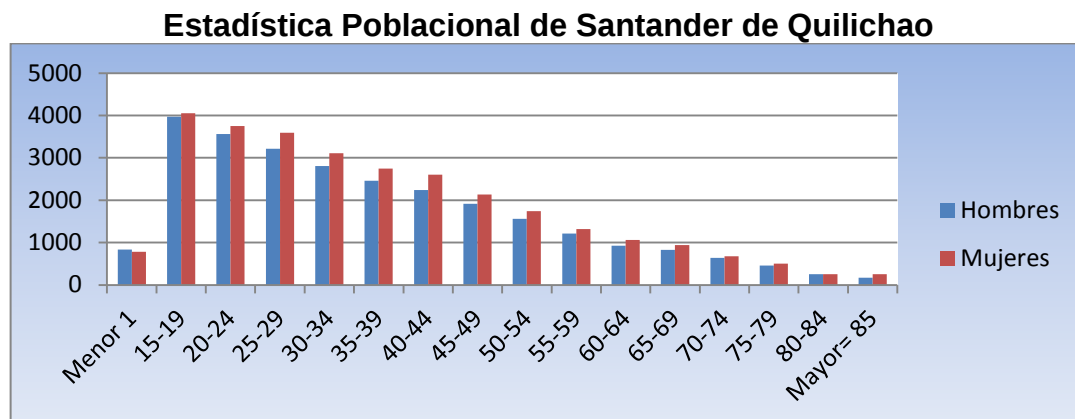
INDICADOR	Nº	%
Proporción de población menor de 15 años de edad	25.696	32%
Proporción de población entre 15 y 59 años de edad	47.991	59%
Proporción de población de 60 y mas años de edad	6.966	9%

Fuente: DANE. Colombia. Proyecciones 2011

Estadística Poblacional: La estadística poblacional es la que permite conocer el perfil de transición demográfica del municipio de Santander de Quilichao, la cual tiene una forma expansiva a una forma constrictiva, pues a pesar que su base se esta reduciendo, con una disminución en grupos menores de 4 años, todavía prevalece un alto porcentaje de población joven (32%) menores de 15 años, y de adultos jóvenes (15-24 años) rango en el que se encuentra un poco mas de la mitad de su población (57%). Lo cual es coherente con la razón de dependencia juvenil de 53.5 y de dependencia de vejez del 14.5.

⁶⁷ Secretaría de Planeación Municipal, PBOT, Santander de Quilichao, 2008-2011

Gráfica 3



Fuente: DANE. Colombia. Censo 2011

Natalidad: La tasa de natalidad para el municipio de Santander de Quilichao, para el año 2011 aumento a 17.12%, con respecto al año 2008 que presentó una tasa del 10.99% la mas baja en los últimos cinco años.

Vivienda: Según los resultados de las proyecciones hechas en el 2011- DANE, el 87% de las viviendas del Municipio de Santander de Quilichao son casas, el 10.2% de las viviendas son apartamentos. En relación al promedio de personas por hogar, se observa que aproximadamente el 66.7% de los Hogares del Municipio de Santander de Quilichao tiene 4 o menos personas.

De otro lado en Santander de Quilichao, se ha logrado la apertura de nuevos grupos en los tres niveles de educación con ampliación en infraestructura y personal docente, actualmente cuenta con:

Cuadro 8

Escolaridad en el Municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

Centros e Instituciones Educativas	No.
Centros Educativos	17
Instituciones Educativas	24
No. Docentes	749
Instituciones Técnicas Agropecuarias	7
Instituciones Académicas	8
Instituciones Técnicas Industriales	1
Instituciones Técnico Ambientales	1
Instituciones Universitarias (Univalle, Unicauca, UNAD)	3
Instituciones Tecnológicas (SENA, ITC Comfacauc, ACEDER)	3

Fuente: Santander de Quilichao – Historia, Presente y Futuro, Hacia la Reconstrucción de su Identidad/2007/ pág. 26

La formación que ofrecen las instituciones educativas en la región contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de la población e incrementa las posibilidades de éxito del sector empresarial. El sector de la educación responde de alguna manera a las necesidades de subsectores económicos que se encuentran en crecimiento, como son los de la actividad industrial, turística, servicios, comercial, agrícola y pecuaria; algunas cifras mostradas a continuación definen la dimensión del componente educativo.

De otro lado, el Gobierno Nacional a través del MINTIC ha desarrollado en el municipio, el programa Computadores para educar, el cual hace entrega de equipos informáticos a Instituciones Educativas para forjar el crecimiento de la educación con base en la tecnología. También es preciso anotar que según las proyecciones del DANE 2011, del total de hogares (20,254) el 64,55% estaban sin déficit de vivienda y el 35,45% en déficit de vivienda, de los cuales 52,99% corresponde a la cabecera y el 47,01% al resto; de los hogares sin déficit de vivienda el 69,64% corresponde a la cabecera y el 30,36% al resto; de los hogares en déficit de vivienda el 22,67% corresponde a la cabecera y el 77,33% al resto.⁶⁸

También existe un total de 31 instituciones prestadoras de servicio de salud, de las cuales 21 son públicas y 10 son privadas; de las 8 EPS que tienen sede en Santander de Quilichao, 4 tienen IPS propias; en el municipio se cuenta con 10 empresas administradoras del régimen subsidiado de salud. La gestión del gobierno municipal de Santander de Quilichao ha permitido que un buen número de pobladores de los estratos socioeconómicos más bajos, puedan acceder al régimen subsidiado en salud.⁶⁹

En la parte del entorno cultural resulta muy importante para las empresas, dado que debe analizarse para las organizaciones la información acerca de los gustos, las tendencias, las modas, las preferencias de las gentes, pues han sido formadas por las creencias, valores y costumbres de la población.

Debido que en la región existe diversidad étnica y cultural, se debe considerar la presencia de población de afrocolombianos, indígenas y mestizos. Por esta razón, las preferencias alimenticias y gustos de la población son muy variables a causa de las diferencias culturales existentes, sin embargo, se puede determinar la existencia de algunos patrones afines; del mismo modo, la influencia cultural que se recibe de otros sectores es notoria, debido a los procesos económicos y político-sociales provocadores de dinámicas migratorias y a la influencia de los medios de comunicación. Es ya notorio el consumo de productos transformados y empaquetados que reemplazan los alimentos sin procesar; este cambio favorece la

⁶⁸ Página web disponible en: www.santanderdequilichao-cauca.gov.co – citado en: 1 de abril de 2013

⁶⁹ Gobernación del Cauca. Agenda Regional Norte Caucana 2006-2019, p 32

propuesta realizada con el proyecto puesto que puede encontrar una tendencia al consumo de productos como los que se pretende ofrecer.

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno sociocultural.

Cuadro 9. Análisis Entorno Sociocultural

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Diversidad en preferencias y gustos de la población de la región	O			X			X	
2. Diversidad cultural en la región	O			X		X		
3. Cobertura municipal en educación básica primaria, secundaria y universitaria	O			X			X	
4. Programas de vivienda urbana y rural.	O				X			X
5. Tendencia creciente de programas de ocio y cultura a nivel mundial, nacional y local	O			X		X		
6. Fenómenos de descomposición social: drogas, alcohol, delincuencia, etc.	A	X				X		
7. Programas de Salud y bienestar social	A		X				X	
8. Tendencia creciente en gustos, preferencia y moda de la población.	O				X		X	

Fuente: Autores basados en información suministrada por DANE e Historia, Presente y Futuro de Santander de Quilichao.

De acuerdo a la información anterior, se establecieron algunas variables del entorno sociocultural que permiten concluir, que es un factor de incidencia importante hacia la toma de decisiones de las organizaciones, dado que en ellas se puede analizar las tendencias en la formación de nuevos gustos y preferencias de las personas con respecto a la moda, a la diversidad cultural, entre ellas el ocio. Esto repercute en la generación de futuras estrategias de mercadeo y publicidad para la atracción de clientes. También es importante recalcar que los problemas sociales (drogas, delincuencia, alcohol) que tocan a la juventud, no les permite gozar de espacios de diversión sanos y de recreación deportiva a la que deberían dedicarse para evitar el crecimiento de una sociedad sumergida en los vicios. Por ello, la empresa debe enfocarse hacia planes recreacionales asequibles para cualquier persona de distintos estratos sociales.

3.4 ENTORNO JURÍDICO – LEGAL

En el presente entorno se especifican “Las normas jurídicas que inciden en el proyecto que son de diferente índole; las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma Constitución Política y otras especiales, según la actividad a la que se dedica la empresa.”

Los marcos jurídicos o legales están sujetos a la reglamentación propia de un Estado, lo cual hace complejo una normatividad dirigida para todas las empresas de una actividad económica específica en un contexto mundial. De todos modos, se han hecho tratados de libre comercio entre varios países que entre ellos hay en común algunas normas para establecer la entrada y salida de bienes y servicios de sus naciones. Entre estos marcos se pueden manejar: Marco legal institucional y de políticas relacionadas con el medio ambiente y el manejo de los recursos naturales, Marco legal de la discapacidad, Marco legal de la Salud, Marco legal Internacional de Naciones Unidas, Marco legal Anticorrupción, Marco legal de Importaciones y Exportaciones, etc.

Las relaciones internas y externas de toda organización, requieren de un marco normativo que las regule; la Constitución Política de Colombia, el Código del Comercio, el Estatuto Tributario, el Código Laboral y la Legislación Ambiental contienen las principales normas que afectan a empresas del sector productivo⁷⁰ en que se encuentra ubicada la empresa que se analiza llamada “Fuera de Lugar”. Para ejercer actividad productiva y comercial en Colombia y a nivel local, implica que se debe crear una organización con personería jurídica, que se responsabilice frente al Estado y los particulares de las actuaciones relacionadas con el negocio. La organización formal y legal de una empresa es un requisito indispensable hoy día, por cuanto permite a la misma un mayor acceso a mercados; del mismo modo, la formalización y legalización llevan a que la empresa se vea obligada a cumplir con una serie de requerimientos que, en ocasiones se vuelven engorrosos y desaniman especialmente al pequeño inversionista.

La actividad empresarial, cualquiera que sea el tipo de producto o servicio, exige la inscripción en el Registro Único Tributario, con el fin de que el Estado pueda tener control sobre quienes están obligados a tributar; algunos productos están gravados con el impuesto al valor agregado IVA, que es el 16%, De otra parte las personas jurídicas son responsables de realizar la retención en la fuente, declararla y pagarla en los lugares y fechas fijadas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; para el caso de las compras es del 3.5%. Por último, existe gravamen que afecta los movimientos financieros de las personas cuya tasa es del 4 por mil (4/1000)⁷¹.

También es necesario mencionar algunas leyes, decretos y normas que regulan explícitamente los establecimientos comerciales tanto nacional como municipalmente. Por ejemplo, la Ley 520 del 2000, contiene la política de Estado para las micro, pequeñas y medianas empresas, rurales y urbanas que se orientan a generar las mejores condiciones para su creación y operación buscando el desarrollo empresarial del país. así mismo, está el Decreto 2449 de 1993, en el

⁷⁰ PÉREZ CASTAÑO Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle. Santiago de Cali, 1.990. pp. 30

⁷¹ Normas contables plan único de cuentas (P.U.C), Momo ediciones. www.actualicese.com

que se implanta la utilización obligatoria de los Registro y libros necesarios de contabilidad para cualquier empresa.⁷²

Los Decretos 2649 y 2650 de 1993, nos mencionan las Normas de Contabilidad generalmente aceptadas y Plan Único de Cuentas, respectivamente para controlar y registrar eficientemente los movimientos financieros de las empresas. En lo referente a control externo de sus actividades, la empresa estará vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual ejerce vigilancia en lo pertinente a la defensa de los derechos del consumidor y el mejoramiento de la calidad de bienes y servicios.⁷³

La Ley 141 de 1961, comparte el Código Sustantivo de Trabajo compuesto por artículos y decretos que imponen los derechos y deberes de los empleadores y empleados de las empresas. De otro modo, la Ley 09 de 1979 – Decreto 3075 de 1997, mediante el Ministerio de Salud Pública, exige los documentos sanitarios sobre la producción de alimentos o el Registro Sanitario expedido por INVIMA, para el control y vigilancia de los mismos y otros como medicamentos. También es preciso tener en cuenta la Ley 99 de 1993 y Decreto 1753 de 1994, del Ministerio del Medio Ambiente, que expide las licencias ambientales a empresas que lo necesiten, según la actividad económica.⁷⁴

De otra parte, la Ley 1014 del 2006, constituye los documentos privados de sociedades calificadas como microempresas y el fomento a la cultura del emprendimiento, en su artículo 22 donde se señala la constitución de nuevas sociedades a partir de la vigencia de esta ley.⁷⁵

Para la empresa analizada, es preciso citar la Ley 905 de 2004, en su Artículo 2, dice que debe haber una planta de personal no superior a 10 trabajadores o activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes, siempre y cuando ésta sea microempresa. Y para sus empleados que en el Decreto 4580 del 27-12- 2006, fija el salario mínimo legal, en su artículo 1 y 2 que consagra el trabajo como un principio fundamental, y los artículos 25 y 53.⁷⁶

Finalmente en la Ley 789 del 2002, se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo, en el capítulo II del artículo 2°, el capítulo VII de los Artículos 43, 44 y 48, los cuales hablan sobre el subsidio al empleo para la pequeña y mediana empresa, los aportes a la seguridad social, los estímulos para el proceso de capitalización y la unidad de empresa como tal. El Código de Comercio

⁷² Normas contables plan único de cuentas (P.U.C), <http://puc.com.co/normatividad/decreto>

⁷³ Ibíd.

⁷⁴ Ibíd.

⁷⁵ Ibíd.

⁷⁶ Ibíd.

concordado con la Ley 222 de 1995, decreto 1080 de 1996, ley 256 de 1996, contiene todas las leyes sobre los comerciantes, desde los artículos 10 hasta el 25 y los libros de comercio y sus artículos 48 hasta el 74.⁷⁷

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno Jurídico - Legal.

Cuadro 10. Análisis Entorno Jurídico – Legal

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Control y vigilancia del Estado al sector empresarial	O				X		X	
2. IVA del 16%	A		X				X	
3. Derechos y deberes del CST	O				X		X	
4. Formalización y legalización para empresas.	O				X		X	
5. Gravamen a movimientos financieros de 4/1000	A	X				X		
6. Leyes y Normas de restructuración tributaria	A	X					X	

Fuente: Autores basados en información suministrada por PUC, Código de Comercio, CST.

En la tabla anterior se aprecian algunas variables de tipo jurídico que rigen generalmente cualquier tipo de empresa, desde el control y la vigilancia a estos entes organizacionales por medio de organismos gubernamentales, como la DIAN, la Policía Nacional, el INVIMA, etc., hasta la Cámara de Comercio como entidad principal para formalizar y legalizar todo tipo de negocios. Así pues, las canchas de recreación de fútbol 5 se someten a la regulación mercantil nacional, para cumplir con los requerimientos legales del Gobierno Nacional, con el fin de generar credibilidad y buena imagen ante sus clientes actuales, potenciales y la competencia.

3.5 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político relaciona aspectos con el manejo del poder, la toma de decisiones en el orden internacional, nacional y local que puedan afectar el proyecto, al igual que los sectores económicos conformados por los grandes gremios y grupos organizados o grupos de presión que tienen incidencia en el sector empresarial o que dan pie a la participación ciudadana en diversas instancias.

En el contexto mundial los aspectos políticos son muy importantes porque son variables para cada país, de todas formas el organismo políticos que vigila y controla el sector empresarial hacia un adecuado funcionamiento es la OIT (Organización Mundial del Trabajo). Esta organización plantea mecanismos de superación ante crisis mundiales económicas para que los Estados trabajen en pro del desarrollo y

⁷⁷ Código de Comercio. Concordado con la Ley 222 de 1995, Decreto 1080 de 1996, Ley 256 de 1996.

crecimientos de sus países. Por ejemplo la crisis económica mundial y sus consecuencias han puesto al mundo ante una perspectiva prolongada de aumento del desempleo y agudización de la pobreza y la desigualdad. Por regla general, en otros casos, la recuperación del empleo sólo se ha alcanzado varios años después de la recuperación económica. En algunos países, la simple recuperación de los niveles de empleo anteriores a la crisis no bastará para contribuir efectivamente a construir unas economías fuertes, ni para hacer realidad el trabajo decente para las mujeres y los hombres.⁷⁸

Ante situaciones difíciles las OIT y los Estados deben promover la recuperación y el desarrollo de las economías en las empresas con acciones que deben guiarse por el Programa de Trabajo Decente y los compromisos asumidos por la OIT y sus mandantes en la Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa, que se dio en 2008. En este documento se establece un marco de referencia para el período que se abre ante nosotros y se define un conjunto de políticas prácticas para el sistema multilateral, los gobiernos, los trabajadores y los empleadores, con el fin de acelerar la creación de puestos de trabajo y la recuperación del empleo, además de respaldar las empresas.⁷⁹

Desde la perspectiva nacional,⁸⁰ Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

En forma paralela al fuerte cambio del entorno internacional, el país comenzó a transformarse en forma acelerada. En los últimos quince años Colombia ha pasado de un lento ritmo de cambio de baja complejidad a un cambio acelerado muy complejo. Las reformas impulsadas desde principios de los años noventa intentaron un ajuste estructural de la economía y un proceso de reforma del Estado con miras a adecuar las instituciones a la nueva Constitución de 1991 y crear un nuevo marco de políticas públicas.

De esta forma se generó un cambio institucional de gran magnitud pero sus resultados demuestran un proceso de crecimiento económico limitado, un alto desempleo, un amenazante déficit fiscal del Estado y un incremento sustantivo de

⁷⁸ Organización Mundial del Trabajo. Para recuperarse de la crisis: un pacto mundial para el empleo. 2008, p 1,2

⁷⁹ *Ibíd.*, p, 3

⁸⁰ Página web disponible en: <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/> - citado en: 2 de abril de 2013

las brechas sociales. El crecimiento económico sostenido de aproximadamente 4% desde la segunda guerra mundial no ha sido suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad y para producir una transformación significativa de la estructura productiva, en la cual Colombia avance hacia sectores dinámicos en el comercio internacional, basados en conocimiento y valor agregado. Este hecho se traduce en el retroceso o el estancamiento del país en importantes indicadores internacionales como el Índice de Desarrollo Humano que elabora el Plan Naciones Unidas para el Desarrollo y el ranking del Reporte Mundial de Competitividad.

La productividad del país también se ve fuertemente afectado por el conflicto social y político. En efecto, la guerra en Colombia representa uno de los conflictos más graves del hemisferio occidental, medido en número de víctimas, violaciones a los derechos humanos, secuestros de civiles, desplazamientos y desapariciones forzadas. La violencia, el narcotráfico y la corrupción han producido una escala de valores que favorece el enriquecimiento ilícito y el aprovechamiento de los bienes públicos (justicia, ciencia, educación, infraestructura) a favor de los intereses particulares. Esta dinámica social genera una inmensa pérdida de riqueza, de suerte que la esperanza de vida de la población ha descendido cerca de seis años y los costos materiales ascienden a varios puntos del Producto Interno Bruto.

Colombia es un país en plena transformación demográfica, ambiental y cultural. La tasa de crecimiento de la población y la tasa de fecundidad relativamente altas le convierten en uno de los países de mayor desarrollo relativo de América Latina. La población económicamente activa tiende a aumentar progresivamente, de modo que crece la población joven que demanda servicios de educación y empleo.

Otro fenómeno demográfico con gran importancia es la tendencia al envejecimiento de la población, o el crecimiento del número absoluto y la proporción de personas mayores de sesenta años, de lo cual se desprende la necesidad de crear infraestructuras de servicios de salud, educación, cultura y entretenimiento adecuadas a las nuevas demandas, así como también una provisión mayor de seguridad social y bienestar. De otra parte, el patrón de la distribución regional de la población se mantiene constante pero sostenido. La actividad productiva del país se mantiene concentrada en el llamado "Trapezio Andino" y las tendencias actuales muestran la conformación de un mapa con nuevas escalas de urbanización en el país. Ha aumentado el tamaño medio urbano y ha crecido la importancia de las ciudades intermedias y los centros subregionales, lo cual conlleva un mayor deterioro Ambiental y de los ecosistemas estratégicos, afectando fuertemente la dotación de recursos naturales de trascendental importancia geopolítica como la biodiversidad y el recurso hídrico.

Así mismo en Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales,

locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se combinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad).

Ya en el ámbito local, la política en Santander de Quilichao como en cualquier parte del País se encuentra dividida entre conservadores, liberales y partidos de izquierda. Entre estos hay mayor afinidad por las decisiones democráticas que se tomen en conjunto con la comunidad es por ello que los mandatarios fijan su programa de gobierno de acuerdo a los requerimientos de la sociedad. Según el plan de gobierno del actual alcalde Luis Eduardo Grijalba, contempla los siguientes aspectos:⁸¹

Finanzas públicas territoriales: Diseñar una política fiscal que promueva las actividades económicas, estimule la generación de empleo y no grave con pesadas cargas tributarias a los productores y a la comunidad en general. Garantizar que los recursos públicos se manejen con total transparencia y honestidad, teniendo como orientación el principio que los recursos públicos son sagrados. Propender porque los recursos públicos municipales se destinen en mayor porcentaje a la inversión social. Estructurar políticas de exención de impuestos y otros estímulos que permitan vincular nuevas empresas y evitar que las existentes abandonen nuestro municipio. Volver realmente equitativos y progresivos los impuestos predial y de industria y comercio, estableciendo además unas tarifas que se correspondan con la real situación económica de los contribuyentes. Fortalecer y modernizar los procesos de recaudo y pago de la tesorería municipal, con el fin de hacerlos seguros, confiables y transparentes, erradicar los fenómenos de corrupción y evitar la evasión y la elusión.

Seguridad, convivencia y participación ciudadana: Nuestra prioridad será mejorar los niveles de seguridad ciudadana, mediante la combinación de distintas políticas y medidas que incluyan: el ejercicio firme de la autoridad, la construcción de una cultura para la convivencia y la solución pacífica de los conflictos, generar espacios de concertación y brindar oportunidades para disminuir los niveles de pobreza. Construiremos una nueva cultura política local a través de un gobierno incluyente y de la promoción de liderazgos autónomos, del respeto por lo étnico y la diversidad religiosa y cultural de nuestros ciudadanos, la defensa y promoción de los derechos humanos y las libertades públicas, incorporando además el

⁸¹ Alcaldía Municipal de Santander de Quilichao. Plan de Gobierno Alcalde Luis Eduardo Grijalba. 2012-2015.

componente de género y de juventud en la dirección, selección y fijación de estrategias de gobierno.

Desarrollaremos la democracia participativa mediante el fortalecimiento de espacios de deliberación, el acceso ciudadano a la información, la capacitación y la organización. Formularemos políticas y compromisos para la atención permanente y oportuna a las familias en situación de pobreza, calamidad, indigencia, desplazamiento y abandono. Realizaremos seguimiento permanente al Observatorio del Delito para ajustar las medidas necesarias que garanticen la seguridad y la convivencia en el municipio. Mejorar la adecuación, limpieza, ordenación e iluminación de los espacios públicos comunes. Utilización de cámaras no solo para prevenir delitos sino para garantizar la efectiva judicialización de los delincuentes. Fortalecimiento de la inteligencia policial y militar. Trabajo mancomunado entre la comunidad, la policía y la Administración Municipal. Fortaleceremos la policía cívica y comunitaria. Zonificar el municipio y asignar responsables de la Policía Nacional para la vigilancia de cada zona.

Apoyaremos la creación de la microempresa mediante la reactivación y financiación del Fondo de Crédito Municipal, la capacitación y el acompañamiento a los procesos comerciales. Crearemos el Microcrédito Profesional para profesionales, técnicos y tecnólogos recién egresados, de estratos 1, 2 y 3 que decidan hacer empresa con el compromiso de generar empleo productivo. La contratación y ejecución de las obras financiadas con recursos públicos se hará con la mano de obra de nuestro municipio.

Fortalecimiento de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA - para que pueda ofrecer capacitación y asistencia técnica a los productores rurales tanto en la planificación de los cultivos y su mercadeo como en la conformación y fortalecimiento de sus propias asociaciones de productores. Fortalecimiento del equipo de obras públicas para garantizar el adecuado y oportuno mantenimiento de las vías del sector rural. Formulación y financiación de un programa de potabilización de los sistemas de acueducto del sector rural. Organizar los grupos de mujeres rurales, incentivarlas, capacitarlas y brindarles oportunamente las asesorías correspondientes, fortaleciendo la red de mujeres en el municipio. Gestionar convenios interadministrativos y de cooperación directamente con diferentes entidades del orden Departamental, Regional y Nacional, básicamente para la financiación de proyectos ambientales y productivos (Café, frutas, hortalizas, caña panelera.) Implementar proyectos productivos innovadores, en alianzas con la Corporación Colombia Internacional – CCI -, tanto en la asistencia técnica, capacitaciones, experiencias investigativas de campo, manejo y selección de semillas, cultivo y cosecha, hasta la respectiva comercialización del producto, que por ende conlleven a obtener oportunidades reales de ingresos a los productores.

Se fortalecerá EMQUILICHAO ESP, patrimonio de los Quilichagüños, mejorando la cobertura y calidad de los servicios y la atención a los usuarios. Se opondrá a toda medida que pretenda privatizarla. Hay compromiso a no efectuar alzas inmoderadas en las tarifas y contribuciones de los servicios que presta EMQUILICHAO y a restablecer los subsidios para los estratos 1, 2 y 3. Fortalecer los programas de reforestación y conservación de las cuencas hidrográficas con el fin de aprovechar el potencial forestal y ampliar la oferta hídrica. Se revisarán la actual Estratificación Socioeconómica y se exigirá al gobierno nacional que las metodologías para su realización incorporen criterios que consulten la realidad social y económica de las familias. Se dará especial atención a la ejecución de las obras del Relleno Sanitario para lograr una disposición técnica de los residuos sólidos y eliminar los impactos negativos que hoy se ocasionan al ambiente y a la comunidad.

Promover el desarrollo de proyectos urbanísticos y constructivos tanto en el sector urbano como rural, donde la administración garantice a los diferentes constructores e inversionistas, unos incentivos de estímulo apropiados que permitan invertir en nuestro municipio; y de esta manera generar empleo y disminuir el déficit de vivienda en el municipio. Adelantar el proyecto de construcción de vivienda de interés social en el predio La Samaria de propiedad del Municipio. Presentar proyectos de construcción de vivienda de interés social en las convocatorias que realiza el Gobierno Nacional. Generar proyectos para la construcción y/o mejoramiento de vivienda de interés social en sitio propio.

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno Político.

Cuadro 11. Análisis Entorno Político

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Reforma Tributaria	A	X				X		
2. Política de Seguridad Democrática	A		X				X	
3. Programas del Gobierno que apoyan a las MIPYMES	O			X		X		
4. Conflictos internos y grupos insurgentes	A	X					X	
5. Importaciones y exportaciones de bienes y servicios	O				X			X
6. Apoyo a microempresas con Fondo de Crédito Municipal	O			X		X		

Fuente: Autores basados en información suministrada por OIT, Univalle, Plan de Gobierno Municipal.

En síntesis, Colombia entera se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política

pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía. El cambio que se genera en la política nacional sigue siendo un factor vital para el sector empresarial, dado que de ella depende el funcionamiento de la mayor parte de la economía del país, con sus reformas que afectan cada vez más a los entes organizacionales de forma negativa con el incremento de impuestos y otros que terminan hundiendo al pequeño empresario, por eso, es primordial conocer de fondo las medidas políticas y de poder para que la empresa “Fuera de Lugar”, se adecue al entorno.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

Consiste en un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles en el mercado, en cada uno de los procesos productivos y administrativos, señalando sus principales características, ventajas, desventajas de sus productores, proveedores y precios estimados, como por ejemplo la tecnología más avanzada a nivel del mercado internacional, la tecnología más avanzada utilizada por los competidores, el nivel de desarrollo tecnológico alcanzado en el ámbito en que opera la empresa relacionada con su actividad.⁸²

La tecnología no es el único factor que determina la competitividad, aunque hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente. Las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías. La reanimación económica y el desarrollo del país dentro del contexto mundial actual,⁸³ nos sitúa ante la necesidad de valorar cómo los procesos de Gestión de la Innovación Tecnológica permiten la creación de capacidades productivas, y sobre todo tecnológicas en el marco empresarial y nacional.

Este enfoque conduce al análisis de los procesos de innovación como respuesta a apremiantes necesidades económico – sociales y su impacto en la sustitución de importaciones, utilización de la infraestructura productiva y diversificación de los fondos exportables. La situación actual y las perspectivas de la economía son

⁸² PÉREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad del Valle, Cali. 1990. Pág. 34.

⁸³ MACHADO M. Gestión tecnológica para un salto en el desarrollo industrial, 1997 -- p. 35-62.

muy complejas. Las naciones tienen ante sí numerosas necesidades de capital, mercado y tecnología y una gran urgencia de elevar su competitividad.

En estado de competencia se encuentran normalmente los países y empresas, tengan o no capacidades que los hagan competentes. En este caso, se trata de la búsqueda de una competitividad, rasgo muy característico del proceso contemporáneo que se hace tomando muy en cuenta el sentido humano del empleo laboral, y tiene entre sus objetivos primordiales combinar eficiencia económica con un justo tratamiento social. La empresa debe ser competente. No hay razón para excepciones, ya que la eficiencia del sector estatal es una necesidad específica de la economía. Este es un asunto que ocupa prioritariamente a los ejecutivos de las empresas, a los directivos de éstas y a la dirección del país en los diferentes niveles.

Es por ello que la misión de la ciencia y la innovación tecnológica actual debe estar dirigida hacia esa línea, constituyendo un elemento dinamizador del desarrollo sostenible del país. Las mayores dificultades se presentan en el sector de producción de bienes y servicios, donde la mayoría de las empresas no cuentan con una disposición innovadora y no disponen de una planificación y organización de carácter estratégico. En el sector de los servicios no se ha prestado la debida atención a la innovación, a pesar del potencial de este sector para contribuir a un incremento significativo del empleo y la producción, ganando cada vez más terreno, constituyéndose en un sector emergente dentro de la economía.

En Colombia, las tecnologías de información no han sido bien calificadas.⁸⁴ A través de un indicador que analiza a 66 países en una serie de indicadores que cubren áreas críticas para la innovación del sector, sobresale la infraestructura como uno de los puntos más débiles. Los indicadores analizados, que hacen parte de las TI, fueron: entorno comercial, infraestructura, capital humano, investigación y desarrollo, entorno legal y apoyo público para el desarrollo industrial.

El informe fue realizado por la Economist Intelligence Unit (EIU) para la Business Software Alliance(BSA) y destacó que el país subiera tres lugares, respecto al 2009, “debido a una fuerte mejora” en tres de los indicadores evaluados: entorno legal, entorno de negocios e investigación y desarrollo. La calificación en el entorno comercial mejoró en los dos últimos años “gracias a las políticas liberales adoptadas por el Gobierno con respecto a la empresa privada, inversiones extranjeras y comercio exterior”. En cuanto al entorno legal, se exaltan los esfuerzos en contra de la piratería, las leyes contra el crimen cibernético y la Ley de Habeas Data.

⁸⁴ Página web disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-subio-tres-puestos-competitividad-tecnologica> - citado en: 2 de abril de 2013

Por el lado de la investigación y desarrollo, Colombia subió 21 lugares alcanzando el puesto 43, sin embargo, es el indicador con la calificación más baja (15.1 sobre 100). A pesar de que la calificación en infraestructura de TI aumentó tres puntos, su ubicación en el listado cayó un puesto. Según las BSA, “el gasto en hardware, software y servicios (como Internet) es relativamente bajo en términos globales como regionales, a pesar de que ha aumentado en los últimos años”. “La tasa de penetración de la banda ancha, de 6,4 por ciento en el 2010, y la tasa de computadores personales del 20% en el mismo periodo, son también bajas comparadas con la región”. Ahora bien, destaca a la telefonía móvil como en sector “prometedor”. Colombia se ubicó por debajo de Chile, Brasil, México y Argentina, mientras que los países que lideran el escalafón del las Tecnologías de la Información son Estados Unidos, Finlandia, Singapur, Suecia, y el Reino Unido.

En el departamento del Cauca y en sus municipios, hoy día “el software se perfila como uno de los renglones económicos más promisorios del departamento, que incluso puede apoyar el desarrollo de sectores productivos tradicionales como el agroindustrial, el turismo, la industria y la Micro, pequeñas y medianas empresas.”⁸⁵ Como resultado de una iniciativa de la Cámara de Comercio del Cauca, respaldada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el programa de Asociatividad Empresarial para la Industria del Software está buscando incidir de manera directa en el propio desarrollo tecnológico, no sólo de la región, sino también del país y, por qué no, competir en el mercado internacional como productores de tecnología.

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno Tecnológico.

Cuadro 12. Análisis Entorno Tecnológico

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Cultura demandante en tecnología de punta.	O			X		X		
2. Competencia empresarial por tecnología.	A	X				X		
3. Mejoramiento de infraestructura en TICs en Santander de Quilichao.	O				X		X	
4. Desarrollo de software y hardware avanzados	O			X			X	
5. Importación de tecnología de punta	A		X					X
6. Creciente oferta de servicios de telecomunicación.	O				X			X

Fuente: Autores basados en información suministrada por MINTIC, Portafolio, Agenda Regional del Cauca.

En conclusión, el norte del departamento del Cauca y Santander de Quilichao, han logrado incorporar en los procesos productivos no sólo los de carácter industrial

⁸⁵ Región revista de la Cámara de Comercio del Cauca, Edición No.2, Julio de 2.007, pág.14

sino también los de orden de servicios, paquetes tecnológicos para mejorar la productividad y alcanzar niveles de competitividad en mercados de nivel regional, nacional e internacional mostrando con ello la formación de una nueva cultura en la región que demanda tecnología para los diversos campos de la producción; una de las áreas de la tecnología en la que más se observa mejoramiento es en las telecomunicaciones. Las variables anteriormente mencionadas, permiten a la empresa desarrollar un esquema reflexivo sobre a lo que deben tener cautela, para aprovechar tecnologías que enriquezcan el negocio ofertado, de tal manera que los servicios de la mano con la tecnología pueda capturar clientes y fidelizar los actuales.

3.7 ENTORNO AMBIENTAL

Se refiere a la existencia de contaminación del medio ambiente, en cuanto a ruido, contaminación del agua, deterioro de los paisajes geográficos, aglutamiento de basuras y escombros, malos olores, influencia del clima de la región, disponibilidad de agua y de energía en la empresa, los ríos, los recursos de flora y fauna.⁸⁶

El medio ambiente⁸⁷ es un factor clave a tener en cuenta por parte del sector empresarial mundial, dado que la industria tiene perspectivas poco claras para el futuro, en lo que al medio ambiente se refiere. A pesar de los cambios económicos y políticos, el interés y la preocupación por el medio ambiente aún es importante. La calidad del aire ha mejorado, pero están pendientes de solución y requieren una acción coordinada los problemas de la lluvia ácida, los clorofluorocarbonos, la pérdida de ozono y la enorme contaminación atmosférica, especialmente de Europa y Estados Unidos. Mientras no disminuya la lluvia ácida, la pérdida de vida continuará en los lagos y corrientes del norte, y puede verse afectado el crecimiento de los bosques.

La contaminación del agua seguirá siendo un problema mientras el crecimiento demográfico continúe incrementando la presión sobre el medio ambiente. La infiltración de residuos tóxicos en los acuíferos subterráneos y la intrusión de agua salada en los acuíferos costeros de agua dulce no se han interrumpido.

El agotamiento de los acuíferos en muchas partes del mundo y la creciente demanda de agua producirá conflictos entre el uso agrícola, industrial y doméstico de ésta. La escasez impondrá restricciones en el uso del agua y aumentará el coste de su consumo. El agua podría convertirse en la crisis energética de

⁸⁶ PÉREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, Centro Editorial Universidad del Valle, Cali. 1990. Pág. 34.

⁸⁷ Página web disponible en: <http://www.entornoambiental.blogspot.com/> - citado en 3 de abril de 2013

comienzos del siglo XXI. A pesar de nuestros conocimientos sobre cómo reducir la erosión del suelo, éste continúa siendo un problema de alcance mundial. Por último, la destrucción de tierras vírgenes, tanto en las regiones templadas como en las tropicales, puede producir una extinción masiva de formas de vida vegetales y animales.

Para reducir la degradación medioambiental, las sociedades deben reconocer que el medio ambiente es finito. El impacto de la especie humana sobre el medio ambiente ha sido comparado con las grandes catástrofes del pasado geológico de la Tierra; independientemente de la actitud de la sociedad respecto al crecimiento continuo, la humanidad debe reconocer que atacar el medio ambiente pone en peligro la supervivencia de su propia especie. Dentro de los esfuerzos por controlar el deterioro medioambiental, en marzo de 2002, se puso en órbita el satélite ambiental europeo Envisat, con el fin de obtener información precisa sobre el medio ambiente.

En cuanto al entorno a nivel nacional, la Carta Constitucional define el carácter social del Estado y en este marco reconoce la protección del medio ambiente como principio fundamental y derecho colectivo.⁸⁸ Allí, se establecen y sintetizan los elementos claves que hoy orientan el manejo ambiental del país: protección del ambiente; compromiso con la sostenibilidad y la eficiencia económica; control fiscal; participación ciudadana y respeto por la cultura.⁸⁹

La Ley 99 de 1993 –Ley del Medio Ambiente, crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial –MAVDT), reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, y organiza el Sistema Nacional Ambiental –SINA-, entre otros.

El MAVDT, conjuntamente con el Presidente de la República en Colombia, es el ente encargado de formular la política ambiental, considerando este elemento como eje transversal para el desarrollo económico y social, el crecimiento y la sostenibilidad del país. Su visión apunta, entre otros, al desarrollo auto sostenible y a la potencialización de las ventajas comparativas de la nación, para lo cual establece como directrices principales la planificación y administración eficiente por parte de las autoridades ambientales, la visión regional para el desarrollo sostenible y la consolidación de espacios de participación.

La ley 1450 de 2011, mediante la cual se formula el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, indica que “durante el cuatrienio 2010-2014 se incorporarán los siguientes ejes transversales en todas las esferas del quehacer nacional con el fin

⁸⁸ Constitución Política Nacional. Artículo 1º

⁸⁹ Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

de obtener la Prosperidad para Todos: una sociedad a la cual la sostenibilidad ambiental, la adaptación al cambio climático, el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo cultural sean una prioridad y una práctica como elemento esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones”. Los aspectos ambientales relevantes de la ley se destacaran en los respectivos temas.

En este sentido, se identifica el compromiso de Colombia en la suscripción de los acuerdos ambientales, que se configuran como el escenario internacional en el cual se enmarcan los desarrollos normativos que se adelantan en el país.

De otro lado, localmente el municipio se ha visto afectado climatológicamente con las constantes oleadas de calor, pero también debido a las contaminaciones de aguas subterráneas y superficiales debido al intenso uso de agroquímicos en el monocultivo de la caña, además de la deforestación de los pequeños bosques que hay que ocasionan erosión continua por el mal uso de los suelos, las quemas de los cañaduzales y las quemas en épocas previas a la instalación de cultivos. Hay que decir que entes como EMQUILICHAO, empresa municipal de acueducto y alcantarillado, cada vez más se interesan por el fortalecimiento de programas de reciclaje, limpieza de ríos y calles, recuperación de ojos de agua y control de basuras.

A continuación se presentan las variables más importantes que debe tener en cuenta la empresa “Fuera de Lugar”, para adaptarse a los cambios que le ofrece el entorno Ambiental.

Cuadro 13. Análisis Entorno Ambiental

VARIABLES	A/O	AM	am	OM	om	IMPACTO		
						A	M	B
1. Diversidad climática	A		X			X		
2. Variedad de suelos y ecosistemas	O			X			X	
3. Refuerzo de programas de reciclaje y recuperación del medio ambiente	O				X			X
4. Intervención de agentes ambientales en control y manejo de basuras	O				X		X	
5. Normatividad para la conservación del medio ambiente	O				X		X	
6. Generación de contaminación del sector empresarial	A		X				X	

Fuente: Autores basados en información suministrada por EMQUILICHAO, Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.

De acuerdo a las variables del entorno ambiental, en Santander de Quilichao se están fortaleciendo cada vez más, programas de prevención, rehabilitación, control y manejo ambiental con el fin de trabajar en la reutilización de materiales para evitar la mitigación de gases tóxicos hacia la atmósfera y los ríos. Los entes gubernamentales

realizan programas de forestación y recuperación de suelos y ojos de agua, además intervienen con su ayuda en la mitigación de efectos dañinos del clima, para evitar catástrofes naturales. Así la empresa “Fuera de Lugar” debe acogerse a las actividades impuestas por estos agentes, para coadyuvar en el mejoramiento del medio ambiente por medio del control en la emisión de basuras generadas por los clientes por el consumo de los servicios.

Cuadro 14

3.8 MATRIZ INTEGRADA DE LOS ENTORNOS

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO DEMOGRÁFICO La población juvenil del municipio es de 45% aproximadamente.	La estructura de la edad de la población de Santander de Quilichao, se divide en: Niños entre 0 y 9 años (20.2%), Jóvenes entre 10 y 19 años (21.0%), Jóvenes adultos entre 20 y 34 años (24.0%), Adultos entre 35 y 60 años (22.1%), Adultos mayores de más de 60 años (12.7%). Al tener una población joven que abarca el 87,3%, facilita el consumo de servicios en telecomunicaciones, pues el gusto y la necesidad por ello se nota en las personas pertenecientes a este edad.	El crecimiento estimado en los últimos tres años, comparando la proyección existente con los resultados del 2.011 es de aproximadamente 1.5% anual, que comparado con la tasa de crecimiento departamental (0.77%, calculo 2.005 - 2.010), es elevada; la tasa de natalidad municipal es del 97%. ⁹⁰	El impacto sobre la empresa demuestra una oportunidad mayor, dado que esta porción de población son quienes demandarían altamente el servicio de recreación deportiva en las canchas de fútbol 5.
ENTORNO ECONÓMICO Índice de precios al consumidor en ocio y cultura es de -0,70%	Cuando el IPC muestra baja, es porque los alimentos relacionados a la canasta familiar y algunos servicios bajan su precio, y esto permite el incremento del consumo en otros aspectos. Así la población podrá tener un mejor poder adquisitivo en relación a sus ingresos que le permiten gastar en diversidad de cosas.	Los sondeos del mercado fijan un IPC para Marzo 2013 de -0,70%, y su tendencia en los siguientes 3 meses es a la baja. ⁹¹	El IPC en ocio y cultura, representa una oportunidad mayor para la empresa, dado que al tener un comportamiento hacia la baja, le permite a la gente hacer gastos en cultura y diversión por la disminución en los precios en servicios como estos.

⁹⁰ Secretaria de Planeación Municipal, PBOT Santander de Quilichao 2000-2010. Pág. 155, 156.

⁹¹ Disponible en: <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia?sector=Ocio-y-Cultura&sc=IPC-OyC&anio=2013> – citado en: 27 de marzo de 2013

VARIABLES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO SOCIOCULTURAL Fenómenos de descomposición social: drogas, alcohol, delincuencia, etc.	En Santander de Quilichao, una de las grandes preocupaciones de la anterior Administración, y que desvelaba a su alcalde, es la drogadicción. Aunque el flagelo afecta especialmente a niños y jóvenes de ambos sexos. En las estadísticas se registra un buen porcentaje de adultos adictos, que no son visibilizados pero que hacen parte fundamental de la problemática por solucionar. Son los mayores los que inducen a los niños a adentrarse en el tenebroso mundo de las drogas. Este tipo de problemática social aumenta la delincuencia común que afecta los negocios por robos y atracos.	El incremento de la población sumergida en las drogas en nuestro municipio, acarrea un 50% de la población visiblemente afectada en jóvenes menores de 24 años.⁹²	Este problema social representa una amenaza mayor, debido a que las personas que han caído en este tipo de problemas, muchos de ellos se dedican a robar, extorsionar y hacer el mal, con el fin de conseguir los recursos para su subsistencia, que deja como consecuencias, pérdidas monetarias para los negocios.
ENTORNO JURÍDICO – LEGAL Leyes y Normas de reestructuración tributaria	La búsqueda de recursos fiscales para saldar los déficit sistemáticos del sector público, en las últimas décadas, ha generado la necesidad de llevar a cabo reformas tributarias, cada vez con mayor periodicidad, en donde uno de los más afectados en el sector empresarial. Esto ha convertido a Colombia en uno de los países con mayor variabilidad en las reglas impositivas y gravámenes más elevados del contexto latinoamericano.	En el Marco Fiscal de Mediano Plazo se vislumbra un panorama desalentador para las finanzas públicas en los próximos años. Así, la proyección del déficit fiscal del Gobierno Nacional Central para 2013 se deterioró a partir de la desaceleración de la actividad productiva y la consecuente caída del recaudo, pasando de 2,6% del PIB en septiembre de 2011 a 3,7% del PIB en junio de 2012. La precaria situación fiscal tiene una tendencia creciente, que afecta directamente las empresas.⁹³	Las leyes y normas tributarias representan una amenaza mayor para la empresa, dado que el Estado actual ha impuesto reestructuras algunos impuestos que afectarían los intereses económicos de los empresarios y aún más de los pequeños inversionistas.

⁹² Disponible en: <http://fundacionvivelavida.blogspot.com/p/drogadiccion-problema-aun-por-descubrir.html> citado en: 27 de marzo de 2013

⁹³ Disponible en: www.fedesarrollo.org.co citado en: 3 de abril de 2013

VARIABLES	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO POLÍTICO Programas del Gobierno que apoyan a las MIPYMES	En el último año, el gobierno colombiano lanzó un programa de apoyo a las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) por el cual puso a su disposición diferentes fuentes de financiamiento, a bajo costo y con el respaldo del Fondo Nacional de Garantías. La asignación de estos recursos se hace mediante convocatorias públicas. Los recursos del fondo provienen del presupuesto nacional	La tendencia de este tipo de ayudas e incentivos es creciente, puesto que incluso se han agregado otros organismos reconocidos para ello, como Bancoldex, Colciencias y el SENA.⁹⁴	Los programas de crédito del Estado son una oportunidad mayor. Esto le permite a la empresa conseguir de manera más fácil, mecanismos de inyección de capital para acrecentar el portafolio de servicios recreativos y deportivos.
ENTORNO TECNOLÓGICO Competencia empresarial por tecnología.	En Santander de Quilichao actualmente existen 4 empresas que ofrecen los servicios de canchas sintéticas para fútbol 5, pero ninguna de ellas se especializa por ofrecer sus servicios mediante innovación tecnológica.	La tendencia es estable en cuanto a la incursión de tecnología por parte de estos negocios.⁹⁵	Esto representa una amenaza mayor para la empresa, puesto que no se está satisfaciendo al cliente de una mejor manera, además es posible que la competencia implemente estrategias de este ámbito y perjudicaría el negocio.
ENTORNO AMBIENTAL Intervención de agentes ambientales en control y manejo de basuras	En Santander de Quilichao se están fortaleciendo cada vez más, programas de prevención, rehabilitación, control y manejo ambiental con el fin de trabajar en la reutilización de materiales para evitar la mitigación de gases tóxicos hacia la atmósfera y los ríos.	La tendencia es creciente hacia el fortalecimiento e implementación de programas que coadyuvaran con las empresas, ha mejorar el medio ambiente específicamente en la utilización de basuras que generan los clientes por el consumo de productos.⁹⁶	El manejo y control de basuras representa una oportunidad menor para la empresa, puesto que ayudará también a reflejar un aspecto higiénico hacia los clientes, otorgando así una imagen favorable de la empresa.

⁹⁴ Disponible en: <http://www.cisco-pymes.com/2011/03/mipymes-en-colombia/> citado en: 3 de abril de 2013

⁹⁵ Cámara de Comercio del Cauca – Santander de Quilichao – consulta: 20 de marzo de 2013

⁹⁶ EMQUILICHAO E.S.P. consulta: 20 de marzo de 2013

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la empresa. Con base en lo anterior, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen de rentabilidad, ya sea bajando los costos operativos o aumentando ventas. Este margen se analiza a través de la cadena de valor.⁹⁷

A continuación se describe la Cadena de Valor para la empresa “Fuera de Lugar”, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca.

4.1 LA CADENA DE VALOR

El objetivo de la cadena de valor en las empresas, es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuesta de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.⁹⁸

La cadena de valor es una herramienta eficaz para la empresa Fuera de Lugar porque interactúa bajo procesos operativos, administrativos y comerciales, con ello es posible generar valor agregado a los servicios que se ofrecen a los clientes, pero también permite implementar estrategias a cualquier área, especialmente aquellas donde haya que minimizar costos.

En este elemento se pueden analizar las actividades primarias que son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta; las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, talento humano y recursos en general, para el funcionamiento de la empresa.⁹⁹

⁹⁷ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press. 1986.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

Cuadro 15

4.1.1 Cadena de Valor de la Empresa Fuera de Lugar (Actividades Auxiliares, Básicas y de Apoyo).

INFRAESTRUCTURA	La empresa Fuera de Lugar, cuenta con una locación propia ubicada en la loma del Canalón de Santander de Quilichao. Además tiene 2 canchas sintéticas y 1 de vóley playa, construidas con material importado de Brasil; adicional a ello cuenta con 1 tienda, oficina administrativa y 1 parqueadero para clientes. Sus extensiones son amplias y llamativas a la vista del público.				
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	Selección de personal	Contratación de personal	Afiliación a prestaciones sociales	Inducción de las actividades de cada cargo	Capacitación a empleados
DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	Equipos tecnológicos de punta	Implementación de software contable	Software de control de seguridad	Actualización y mantenimiento de equipos	Base de datos de clientes
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS	Selección de proveedores	Inspección de materiales e insumos	Políticas de compras	Seguridad en la entrega oportuna	Mantenimiento y garantía del servicio
	Logística interna	Servucción	Técnicas de mercadeo y publicidad	Servicio y atención al cliente	Servicio postventa
	Logística Externa	Recepción de materiales e insumos para el servicio	Venta del servicio según requerimiento del cliente	Adecuación del punto de venta para la adquisición del servicio por parte del cliente	Servicio personalizado al cliente

Fuente: Victoria Daniel y Morales Mauricio, basados en Porter (1985)

4.1.2 Desagregación de las Actividades Primarias de la Cadena de Valor.¹⁰⁰

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las implicadas en la creación del producto o servicio y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En la empresa Fuera de Lugar, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas.

¹⁰⁰ Ibíd.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las actividades como el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Por tanto, las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si la empresa Fuera de Lugar tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Como se desempeña cada actividad de valor también determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

4.1.3 Descripción de las Actividades Primarias.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la empresa Fuera de Lugar, que debe relacionarlas con la competencia, para fortalecerse frente a ellas. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector en particular y de las estrategias de la empresa.

ABASTECIMIENTO Y COMPRAS. Las actividades concernientes a las compras que realiza la empresa Fuera de Lugar, son las relacionadas a insumos comestibles, materiales de juego, equipos tecnológicos para el control operativo y supervisión administrativa, etc. de acuerdo a esto, se desprenden las siguientes actividades primarias, que le permiten a la empresa desarrollar sus procesos:

- **Logística Interna.** Son las actividades de la empresa Fuera de Lugar que están asociadas con recibos, almacenamiento y diseminación de insumos y materiales del servicio, como manejo de equipos, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.
- **Operaciones.** Son actividades asociadas con la transformación de insumos y herramientas en la forma final del servicio, como la atención al cliente, el alistamiento de las canchas y los materiales de consumo de los clientes, la disposición de equipos tecnológicos para agregar valor, etc.
- **Logística Externa.** Son actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del servicio a los clientes, como el manejo de materiales e insumos, operación de vehículos en parqueadero, procesamiento de pedidos y programación de juegos en la cancha.

- **Mercadotecnia y Ventas.** Son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes puedan comprar el servicio e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

- **Servicio.** Son actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del mismo, como la instalación de la cancha, reparación de equipos de juego, entrenamiento de equipos, servicio post venta y atención personalizada.

4.1.4 Descripción de las Actividades de Apoyo

Las actividades de valor de apoyo implicadas pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Por ejemplo, en el desarrollo tecnológico de la empresa Fuera de Lugar, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes de control del sitio, diseño de características de publicidad, pruebas de campo para la satisfacción del cliente, mejoramiento continuo en la servucción.

Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y un monitoreo continuo del desempeño de los proveedores de materiales para los juegos que practican los clientes. Las cuatro categorías son:

Abastecimiento.

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos que serán usados en la cadena de valor de la empresa Fuera de Lugar, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materiales, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipos de juego, equipo de oficina y la estructura. Como todas las actividades de valor, el abastecimiento emplea una tecnología, como los procedimientos para tratar con la relación empleados - clientes, y sistemas de información.

El abastecimiento tiende a esparcirse en toda la empresa. Algunos artículos, como los materiales para los juegos practicados en las canchas, se compran tradicionalmente por los empleados de servicios varios, mientras que otros artículos son comprados por el área administrativa, por ejemplo los equipos de máquina.

Desarrollo de Tecnología.

Cada actividad de valor de la empresa representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de la servucción. El conjunto de

tecnologías empleadas por la empresa Fuera de Lugar no es muy amplio, pues aquellas tecnologías se componen de: equipos de oficina que preparan documentos. Otras son menos complejas, porque son el conjunto de herramientas tecnológicas pero agregan valor al servicio ofrecido para los clientes, por ejemplo: los televisores, los equipos de sonido, los refrigeradores y los equipos de mantenimiento de las canchas. Ellos sin duda, mejoran las ventajas competitivas de la empresa.

Gestión de los Recursos Humanos.

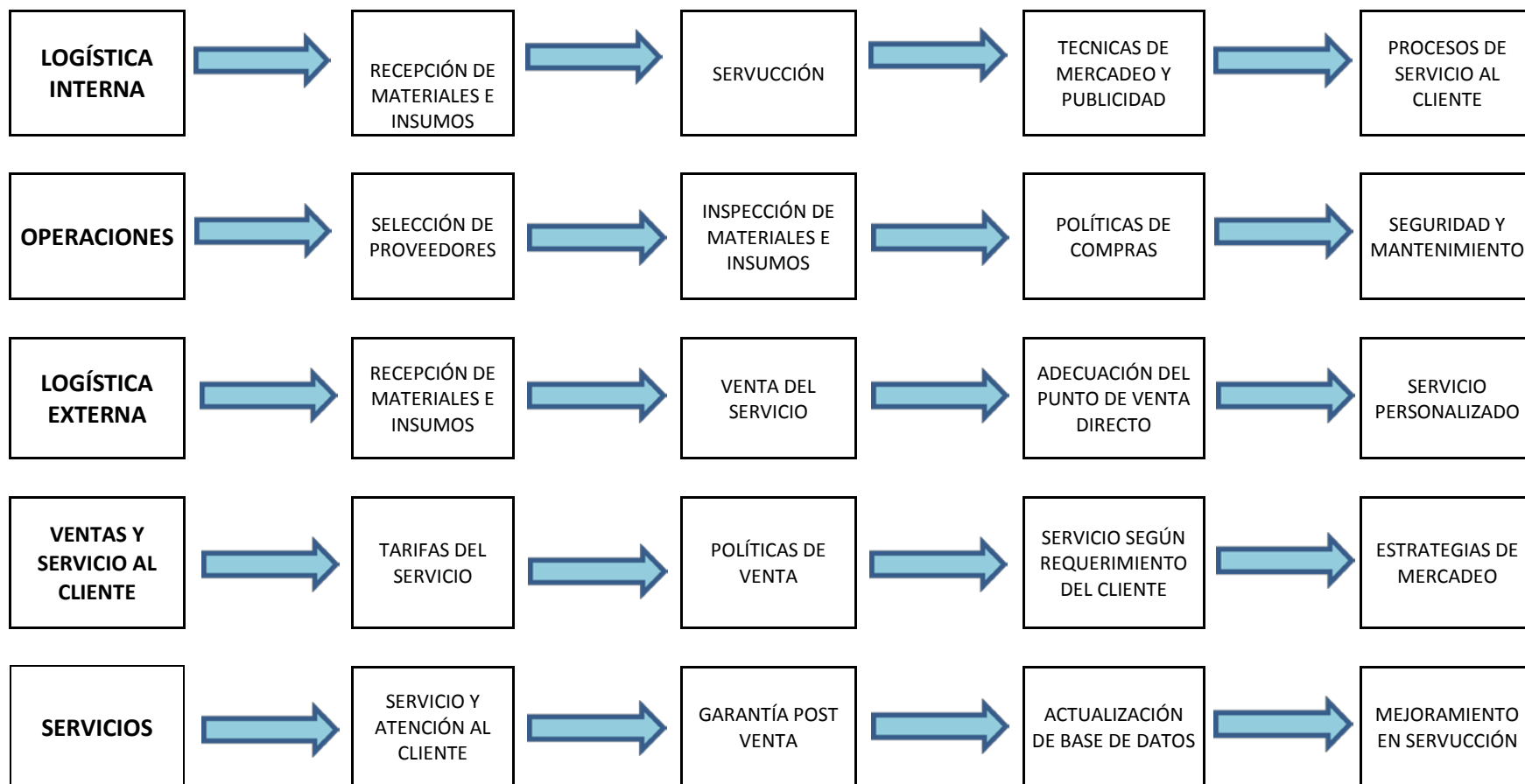
La gestión de los recursos humanos consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, inducción, capacitación, desarrollo y compensaciones del personal de la empresa. Este factor respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo. Las actividades de gestión de los recursos humanos de la empresa Fuera de Lugar, no están desarrollados adecuadamente, dado que el personal contratado no es mayor a 2 personas, que deben realizar actividades que rebasan sus capacidades. Además, sus costos son rara vez bien comprendidos, tales como el salario, comparado con el costo de la pérdida de clientes por una atención regular.

Infraestructura de la Empresa.

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y supervisión de las operaciones de la servucción. La infraestructura de Fuera de Lugar en sus actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales, puesto que al ser una empresa pequeña, cada proceso reposa sobre otro, siendo esto el motivo de la saturación operativa para llevar a cabo eficientemente la venta del servicio y así satisfacer plenamente los gustos y requerimientos del clientes.

Figura 9

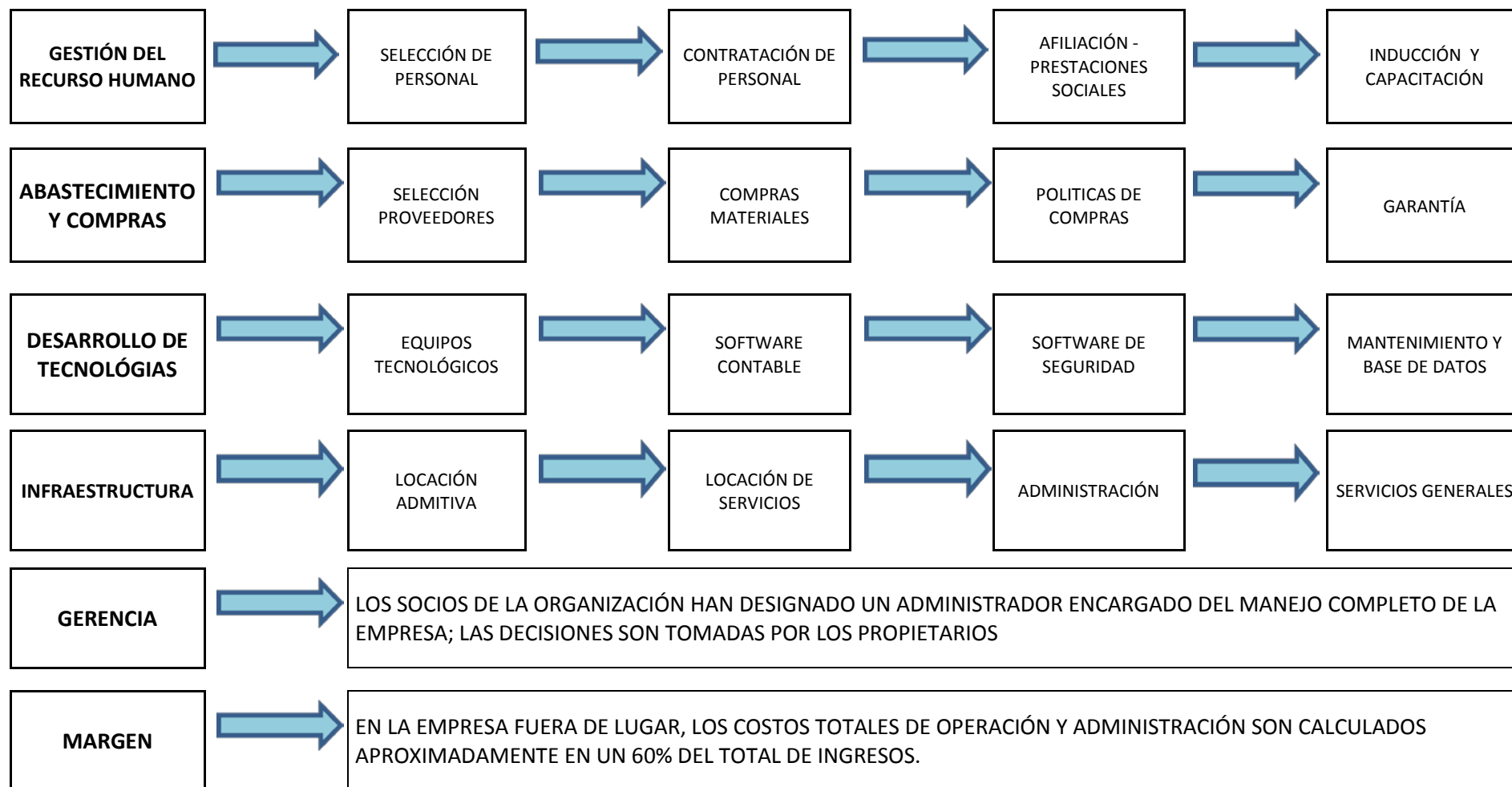
Desagregación de Actividades Primarias de la Cadena de Valor – Empresa “Fuera de Lugar”.



Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en Porter (1985)

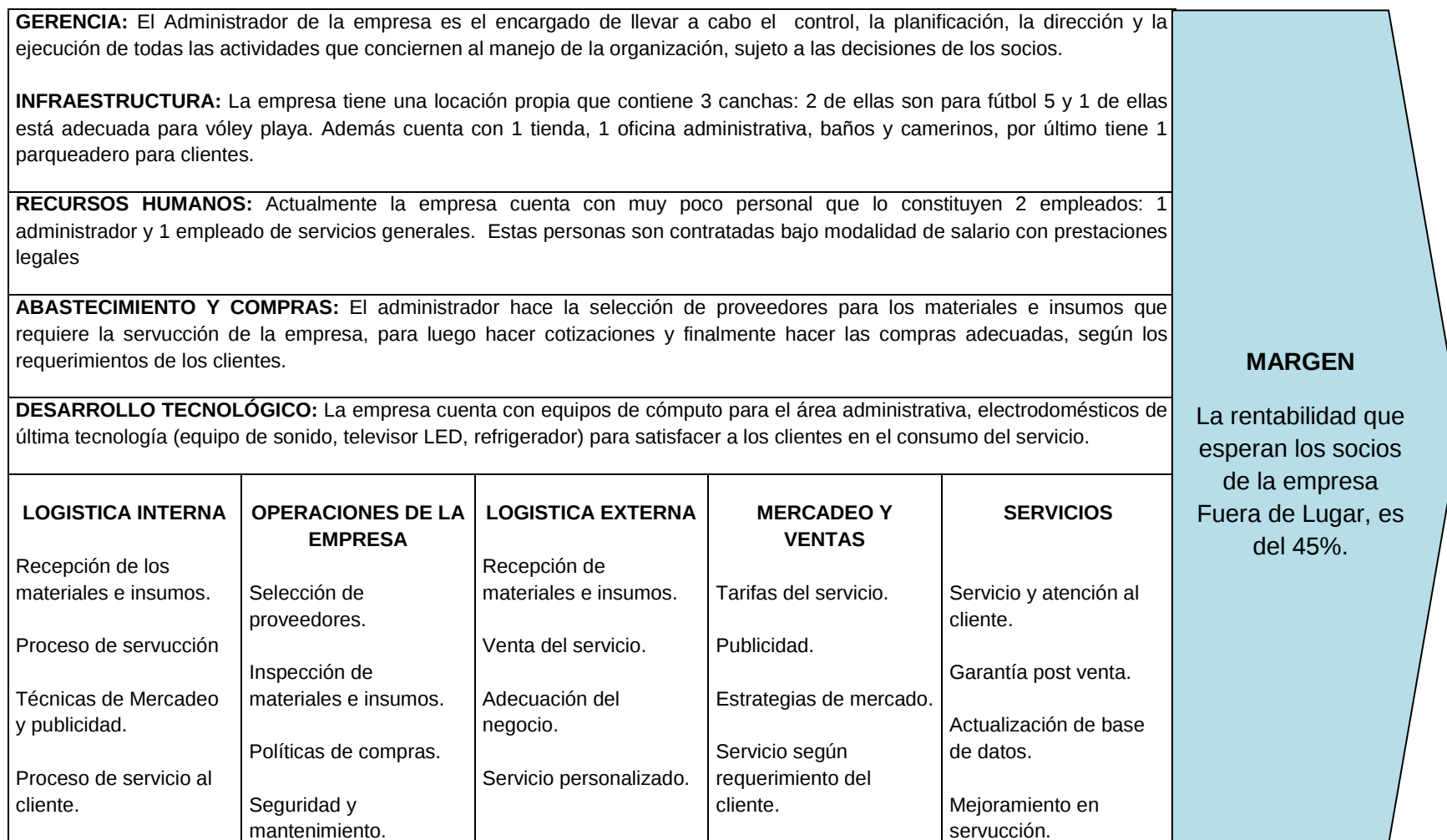
Figura 10

Desagregación de Actividades de Apoyo de la Cadena de Valor – Empresa “Fuera de Lugar”.



Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en Porter (1985)

Figura 11
Cadena de Valor Final de la Empresa “Fuera de Lugar”



Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en Porter (1985)

Según el análisis interno hecho a la empresa, se concluye que, la cadena de valor es una herramienta gerencial eficiente que coadyuva en la identificación de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en los negocios que se presentan a la hora del proceso de servucción. A través de ello es posible crear estrategias y ventajas competitivas como lo sugiere Michael Porter, según las actividades primarias y de apoyo que se aúnan para el mejoramiento de los procesos agregando valor al servicio ofertado a los clientes.

Las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa Fuera de Lugar, logran establecer factores de mejoramiento en la logística tanto interna como externa de la empresa. Con ello se crean estrategias de mercadeo y ventas, que aún no han sido establecidas como mecanismo de atracción y fidelización de clientes, necesarias para impulsar la empresa día a día en el actual mercado competitivo de la ciudad de Santander de Quilichao, en cuanto al negocio deportivo de fútbol 5 en canchas sintéticas.

La cadena de valor establece con claridad, la relación entre la empresa y los actores directos e indirectos necesarios para desarrollar el servicio, es decir, fija por ejemplo, los plazos de compra y entrega de material e insumos con los proveedores y el pago de los mismos, entre otros aspectos. Así, cada operación administrativa, financiera, comercial, etc., se realiza eficientemente para evitar contratiempos que generen insatisfacción por parte de los clientes y la pérdida de ellos.

5. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS INTEGRAL PARA LA EMPRESA “FUERA DE LUGAR”, EN EL MUNICIPIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA.

Mediante el análisis externo e interno realizado a la empresa Fuera de Lugar, se procede a identificar las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la organización, además de la construcción de la planeación estratégica; para ello se utilizará la Matriz DOFA y el método de creación de la filosofía organizacional del autor Marc Van der Erve.

La Matriz DOFA¹⁰¹ es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. La DOFA, se representa a través de una matriz de doble entrada, en la que en el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del proyecto y los factores externos, considerados no controlables. Para poder desarrollar una Matriz DOFA es necesario observar los factores internos y externos claves.

La utilización de esta herramienta, lleva a ajustar en forma importante la orientación de las estrategias para desarrollar estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y amenazas (DA).

Las estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO). Utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas; las estrategias Debilidades-Oportunidades (DO). Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las estrategias Fortalezas-Amenazas (FA). Aprovecha las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; las estrategias Debilidades-Amenazas (DA). Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

De otro lado, Marc van der Erve¹⁰² identifica rasgos comunes de la organización a través de las empresas. El Poder de la Gestión evalúa la relación entre la función logística como el crecimiento de los ingresos corporativos, y constantemente cambiantes retos empresariales y soluciones, que se ve especialmente en los aspectos cuantitativos del crecimiento. Ello invita a hacer reingeniería a través de la planeación estratégica, formulando la filosofía empresarial.

La siguiente Matriz DOFA analiza los entornos y el ámbito Interno de la empresa Fuera de Lugar, ubicada en Santander de Quilichao, Cauca, y dan paso a la

¹⁰¹ PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: The Free Press. 1982.

¹⁰² VAN DER ERVE M. A Dynamisch Ondernemen. Erve Research. 1986, p 58

fijación de la visión, misión, objetivos y políticas de la filosofía organizacional de la empresa.

5.1 ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA FUERA DE LUGAR

La siguiente Matriz DOFA analiza los entornos y el ámbito Interno de la empresa “Fuera de Lugar”, ubicada en Santander de Quilichao, Cauca,

Cuadro 16

Matriz DOFA de la empresa Fuera de Lugar

DOFA	FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La empresa tiene una antigüedad de 5 años en el mercado de Santander de Quilichao, Cauca. 2. Fuera de Lugar es líder entre las empresas oferentes del servicio de alquiler de canchas sintéticas en Santander de Quilichao, Cauca. 3. Fuera de Lugar tiene una base de datos de aproximadamente 150 clientes. 4. Gran experiencia en la oferta de servicio de alquiler de canchas sintéticas. 5. Fuera de Lugar posee una amplia infraestructura para sus clientes.	1. Falta de atención a clientes empresariales. 2. Desactualización de software contable y administrativo. 3. Las instalaciones administrativas son estrechas para el buen desempeño laboral. 4. Horarios de trabajos extensos por falta de personal en oficios varios. 5. Falta rotación en inventarios de productos de consumo (tienda).
FACTORES EXTERNOS	FO	DO
OPORTUNIDADES	1. Brindar eficiente atención al cliente, especialmente a los potenciales, garantizado en experiencia, infraestructura y liderazgo. (F2; F4; O4). 2. Posicionar la empresa Fuera de Lugar en el mercado, con estrategia diferenciadora en calidad e innovación. (F2; O4). 3. Aprovechar la cercanía y el fácil acceso a las ciudades de Cali y Medellín, para fortalecer las relaciones de proveedores y adquirir materiales e insumos de calidad para los clientes. (F3; O2).	1. Brindar una mejor atención a clientes empresariales, ofreciendo paquetes especiales en recreación y deporte. (D1; O1) 2. Aprovechar las arduas jornadas laborales del personal de la empresa para gestionar planes publicitarios y técnicas de mercadeo para la empresa. (D4; O3) 3. Incrementar la inversión en infraestructura de locaciones administrativas para mejorar la atención al cliente y el posicionamiento en el mercado. (D2; D3; O4)
AMENAZAS	FA	DA
1. Rápido crecimiento de negocios oferentes en servicios de alquiler de canchas sintéticas. 2. El sector deportivo y recreativo es constantemente innovador en herramientas de uso. 3. Alta tasa de desempleo en Santander de Quilichao, Cauca. 4. Incremento de la inseguridad en Santander de Quilichao, especialmente en el robo.	1. Fortalecer la empresa mediante la experiencia en el servicio deportivo, frente a la competencia. (F1; A1). 2. Fidelizar clientes potenciales y empresariales mediante la innovación en servicios y productos. (F3; A2). 3. Incrementar la seguridad de la empresa mediante cámaras de vigilancia y acuerdos con la Policía, para proteger la integridad de los clientes. (F3; A4).	1. Mejorar la seguridad en la infraestructura para evitar robos hacia la empresa y los clientes. (D3; A4) 2. Innovar en instalaciones físicas modernas con implementación deportiva para atraer clientes. (D3; A2). 3. Hacer rotación rápida en inventario de productos de consumo para ofrecer al cliente, variedad y satisfacción. (D1; D5; A1).

Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en Humphrey Albert. Análisis PEST. 2004.

5.1.1 Matriz de Estrategias propuestas para la empresa

Cuadro 17

Matriz de estrategias para la empresa “Fuera de Lugar”

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS		META ORGANIZACIONAL
Incrementar los Ingresos, a través de la ampliación del portafolio de servicios y productos con inversión directa de los socios.		Aumento de ingresos económicos, por venta de servicios y productos de la empresa.
Asignación de recursos financieros propios de los socios, para realizar mejoras en la empresa en cuanto a: diversificación de portafolio de servicios y productos, capacitación al personal, infraestructura y tecnología.		Inversión y mejoramiento en: diversificación de portafolio de servicios y productos, capacitación al personal, infraestructura y tecnología.
Mejorar las técnicas y herramientas de servicio y atención al cliente.		Satisfacción plena del cliente mediante atención eficaz y recepción de PQR.
Implementación de sistemas de control, vigilancia y seguridad para la empresa y los clientes.		Seguridad para la empresa y clientes, mediante la constante vigilancia de sus pertenencias.
Actualización del software contable, administrativo y de seguridad para la empresa.		Eficiencia y eficacia en el manejo de la información contable, administrativa y de seguridad en la empresa.
Mejorar la estructura de precios, a través de la oferta de paquetes especiales en recreación y deporte.		Incremento de clientes particulares y empresariales por mejora de precios y servicios.
Capacitar continuamente el talento humano de la empresa, según las actividades propias de sus cargos.		Incremento en la productividad, desempeño laboral y satisfacción del cliente, por personal capacitado.
Desarrollar técnicas de mercadeo y ventas propias para la empresa.		Alza del posicionamiento de la empresa e incremento de clientes.

Fuente: Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en Humphrey Albert S. PEST. 2004.

5.2 CONSTRUCCIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FUERA DE LUGAR

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe.

También tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir, se comprometan con su labor u objetivo, lo cual conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes; por eso, es importante analizar de fondo la esencia de la organización con el fin de construir el modelo de planeación estratégica adecuada para la empresa Fuera de Lugar.

5.2.1 Aplicación del Modelo de Van Der Erve, para la Misión y Visión.¹⁰³

PASO 1: Negocio Esencial

La empresa Fuera de Lugar, pertenece al Sector de servicios ubicada específicamente en la oferta de alquiler de canchas sintéticas para la recreación y deportes de la población, en el mercado de Santander de Quilichao, Cauca.

PASO 2: Declaración de la Visión

¿Qué queremos ser?

- Ser el primer oferente en servicios de alquiler de canchas sintéticas para la recreación en deportes.
- Ser reconocidos por la amplia infraestructura, la calidad en el servicio, la innovación en herramientas deportivas y el servicio al cliente eficiente.
- Ser una empresa con alto margen de rentabilidad.
- Ser una empresa con un excelente desarrollo en sentido de pertenencia hacia los empleados.
- Ser una empresa posicionada en el mercado local.
- Ser una empresa enfocada a la satisfacción plena del cliente en la solicitud de sus requerimientos.

¹⁰³ VAN DER ERVE M. A Dynamisch Ondernemen. Erve Research. 1986, p 58.

¿Dónde queremos estar?

- La empresa Fuera de Lugar, quiere tener un patrimonio amplio que le brinde a sus socios, la oportunidad de tener estabilidad financiera por rentabilidad.
- La empresa quiere ser la líder en la oferta de servicios en alquiler de canchas sintéticas en el mercado local.
- La empresa quiere ser la única proveedora de servicios en alquiler de canchas sintéticas para clientes empresariales de Santander de Quilichao.

¿Qué diferencias existen entre lo que hoy somos y aquello que deseamos ser?

- La empresa en la actualidad, posee una amplia infraestructura con la que ofrece sus servicios; en el futuro desean invertir en el mejoramiento de las plantas físicas, especialmente administrativas para ejercer una mejor atención al cliente.
- Actualmente la empresa ofrece sus servicios en su mayoría, a los clientes particulares; en el futuro desean tener una amplia base de datos con clientes empresariales para mejorar su posicionamiento en el mercado local.
- La empresa se provee de herramientas deportivas, materiales e insumos de las ciudades de Cali y Medellín; a futuro se espera que la empresa pueda tener relaciones comerciales con proveedores de Bogotá y otros países del mundo como: Brasil, Estados Unidos y Canadá.
- En la actualidad, la empresa posee poco personal que le impide aumentar la productividad; en el futuro, se espera contratar un mayor número de empleados, especialmente en oficios varios y vigilancia.

¿En cuánto tiempo queremos lograr lo anteriormente propuesto?

La meta está programada para lograrse en el año 2018.

Declaración de la Visión:

“Para el año 2016, nuestra empresa será líder en el sector comercial de recreación deportiva, siendo reconocida por la constante innovación en calidad del servicio al cliente y generando a su vez un gran valor para sus inversionistas, en la cual se compromete con el talento humano a satisfacer a los clientes en materia de fútbol 5 en canchas sintéticas”.

PASO 3: Identificar los factores que más impactan en su negocio esencial.

- La empresa Fuera de Lugar empezó sus actividades comerciales con una sola cancha sintética, ahora cuenta con dos más, la cual una de ellas sirve para vóley playa o fútbol playa.

- La calidad de las herramientas deportivas y materiales que se ofrecen actualmente es buena, pero se necesita establecer nuevas relaciones con proveedores de otros lugares, para mejorar el servicio al cliente.
- La empresa Fuera de Lugar, ha perdido parte de su mercado por el crecimiento de la competencia; gracias a su antigüedad, experiencia e inversión, debe recuperar el posicionamiento como líder en el mercado local.

PASO 4: Selección de los segmentos y clientes del mercado

Actualmente la empresa cuenta con una base de datos de aproximadamente 150 personas que constituyen los clientes particulares o personas naturales, entre ellos 96 son antiguos y 54 tienen poca permanencia o su consumo es variable.

El otro grupo de clientes está conformado por aquellas empresas que usan el servicio de las canchas para recrear a sus empleados como parte del bienestar al trabajador, entre ellas están Comfacaucá y la Policía Nacional.

- **Naturales:** personas particulares.
- **Clientes empresariales:** Comfacaucá y la Policía Nacional.

PASO 5: Definir el portafolio de productos y servicios

La empresa Fuera de Lugar se dedica a la oferta de servicios recreativos mediante el alquiler de canchas sintéticas específicamente para fútbol 5, fútbol playa y vóley playa. Estos servicios son ofertados a clientes particulares y empresariales, en los cuales se describen así:

Cuadro 18

Portafolio de Servicios – Cancha Sintética “Fuera de Lugar”	
Servicio	Tarifa
Particulares:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 40.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 50.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora
Empresas:	
Cancha sintética - hora muerta de 8 a.m. – 6 p.m.	\$ 30.000 x hora
Cancha sintética - Hora pico de 6 p.m. – 12 m.	\$ 30.000 x hora
Cancha vóley playa - cualquier hora	\$ 20.000 x hora

PASO 6: Clasificación por tamaño de las Unidades Estratégicas de Productos.

Servicios y Productos a Futuro:

- Venta de herramientas deportivas (ropa, calzado, materiales).
- Paquetes especiales de recreación deportiva.
- Alquiler de la locación para eventos sociales.

PASO 7: Identificación de Valores Agregados

- Eficiente y eficaz servicio y atención al cliente.
- Garantía posventa del servicio.
- Productos deportivos de alta calidad e innovación.
- Diversificación de productos de consumo (tienda).

PASO 8: Selección de valores agregados principales o secundarios

Principales: calidad, servicio al cliente, innovación.

Secundarios: garantía posventa, disponibilidad del servicio y herramientas.

PASO 9: identificación de proveedores de valor agregado

Para generar valor agregado a los servicios ofertados por la empresa Fuera de Lugar a sus clientes, es necesario que la administración del negocio fortalezca las relaciones comerciales con sus actuales proveedores de las ciudades de Cali y Medellín; aunque en el futuro se prevé relaciones con mercados de otros países, como: Brasil, Estados Unidos y Canadá.

Declaración de la Misión:

“Nuestra empresa satisface sus clientes mediante un excelente servicio de recreación deportiva de futbol 5 en canchas sintéticas, con la calidad y seguridad que requieren nuestros clientes, siempre fundamentado en la innovadora infraestructura que poseemos”.

5.2.2 Objetivos Actuales de la empresa Fuera de Lugar

- Incrementar los ingresos de la empresa por ventas y captación de nuevos clientes.
- Mejorar los márgenes de rentabilidad para los socios.
- Implementar métodos y herramientas de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel local.

- Fortalecer la imagen de la empresa entre sus clientes, mediante un excelente servicio al cliente.
- Gestionar métodos de cambio organizacional para mejorar procesos internos.
- Mejorar las condiciones de contratación del personal de la empresa.
- Hacer inversiones en tecnología referente al control y seguridad de la empresa y los clientes.
- Mejorar la planta física administrativa de la empresa.
- Focalizar las actividades propias de la empresa hacia el cliente, como método de satisfacción.
- Analizar los procesos, los gustos y las necesidades de los clientes conforme a las tendencias del mercado.
- Contratar personal con competencias intelectuales, comportamentales, integrales y con alto sentido de pertenencia para con la organización y los clientes.

5.2.3 Políticas de Calidad

La empresa Fuera de Lugar, brinda eficaz y eficientemente sus servicios según los requerimientos de los clientes. Para ello cuenta con:

- Amplia infraestructura operativa para sus servicios.
- Servicios de calidad e innovación como base para mejorar continuamente en la satisfacción del cliente.
- Herramientas de trabajo sólidas para generar productividad y alto rendimiento laboral.
- Disponibilidad total de la empresa, para generar trabajo libre de errores.

5.2.4 Principios Corporativos

Son las virtudes por las que se distinguen las áreas de la empresa y logran aunar las actividades en ella, con el fin de transmitir al cliente lo mejor de sus principios éticos. En la empresa se cuenta con los siguientes valores organizacionales:

- **Trabajo en equipo:** existe activamente la participación y la colaboración entre los compañeros de trabajo, con el fin de realizar eficientemente las actividades laborales.
- **Responsabilidad:** Respondemos con carácter y criterio por las actividades de cada empleado, con el fin de realizar de la mejor manera, el trabajo que brinde satisfacción a los clientes.

- **Confiabilidad:** existe el apoyo, el compromiso y la ética, para responder entre el personal de la empresa.
- **Compromiso:** existe el esfuerzo individual y colectivo para cumplir con los objetivos y metas de la empresa, así como los personales.
- **Honestidad:** cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.
- **Actitud de servicio:** disposición de atender y entender las necesidades de los clientes de manera positiva y ayudarlo en lo mejor posible.
- **Orientación al cliente:** ofrecemos nuestros servicios y productos con calidad que nos permite satisfacer las necesidades del cliente.
- **Respeto:** damos a nuestros clientes y al personal un trato digno, muestra real de la importancia de ellos para la empresa.
- **Liderazgo:** trabajamos con innovación y calidad para hacer crecer nuestra participación en el mercado local.

6. ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA EMPRESA “FUERA DE LUGAR”.

Los enfoques prospectivos¹⁰⁴ para el planeamiento estratégico permiten darle forma a los propósitos, incentivar maneras más imaginativas de pensar acerca del futuro y ayudar a definir el contexto que puede afectar los resultados de las predicciones. El futuro como tal no existe y es el resultado de las decisiones que se toman en el presente. Sin embargo, cuando tales decisiones se producen a partir de una visión de los futuros posibles y probables, podemos estar razonablemente confiados que serán más eficaces, oportunas y pertinentes. Aún más, cuando tales decisiones son el resultado del consenso y la concertación es posible construir desde el presente el mejor futuro posible para la empresa.

Los ejercicios prospectivos permiten visualizar los escenarios y posibles, y lo que es más importante, señalan los aspectos críticos y las coyunturas donde es necesario tomar decisiones desde el presente, para que dichos escenarios se conviertan en realidades. En el informe de cada taller prospectivo se puede soslayar aquellos aspectos que requieran ser objeto de consideración especial en el momento de planear metas y acciones estratégicas. En estas decisiones están involucrados todos los actores regionales: Gobierno, Agremiaciones, Instituciones educativas, empresarios y miembros directamente involucrados con las diferentes cadenas productivas.

La prospectiva es un método lógico para identificar tendencias y alternativas con el propósito de asegurar información y conocimientos que mejoren el proceso de toma de decisiones. El solo mirar en el futuro solamente representa la visualización de los que ciertas variables pueden ser en algún punto adelante del tiempo. Al considerar el futuro como escogencia entre alternativas proyectadas, los planificadores no solo deben determinar los futuros más viables, sino también entender las consecuencias probables de su elección.

El método de análisis de tendencias y construcción de escenarios, acerca a la empresa Fuera de Lugar, a tener una visión proactiva para aquellas crisis que en un futuro se presenten en la organización y así poder darles una solución inmediata.

¹⁰⁴ GODET Michel. Manual de Prospectiva estratégica. Publicaciones Don Quijote. Lisboa. 1993, p 143.

6.1 REACCIÓN DE LA EMPRESA FUERA DE LUGAR, ANTE LA CONSTRUCCIÓN DE FUTUROS ESCENARIOS ESTRATÉGICOS.

A continuación, se muestran los posibles escenarios inciertos y la reacción de la organización frente a ellos, con el fin de proponer estrategias o futuros escenarios de solución a las crisis de la empresa.

Cuadro 19

Construcción de Futuros Escenarios Estratégicos de la Empresa “Fuera de Lugar”

ESCENARIO: INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA			
VARIABLE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL
Variables Macroeconómicas	Las variables macroeconómicas del país, favorecen el incremento de la rentabilidad de la empresa. El acceso al crédito y las bajas tasas de interés dan la oportunidad de hacer inversión y mejoras en la empresa.	La rentabilidad de la empresa puede verse afectada de manera negativa, ante la fluctuación macroeconómica de las mismas. El alza en las tasas de interés, la inflación y los constantes aumentos en impuestos son desventaja financiera para la empresa.	La empresa debe procurar por el incremento de la rentabilidad, incrementando las inversiones en la empresa, con inversiones propias de los socios.
Construcción de Escenario Estratégico Futuro	Incrementar la inversión en infraestructura de locaciones administrativas para mejorar la atención al cliente y el posicionamiento en el mercado. (D2; D3; O4)	Aprovechar las arduas jornadas laborales del personal de la empresa para gestionar planes publicitarios y técnicas de mercadeo para la empresa. (D4; O3)	Fortalecer la empresa mediante la experiencia en el servicio deportivo, frente a la competencia. (F1; A1).

ESCENARIO: DECRECIMIENTO DE VENTAS			
VARIABLE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL
Penetración en el mercado de Santander de Quilichao.	La empresa Fuera de Lugar, ha mantenido una imagen positiva y creíble en el mercado de Santander de Quilichao, a través de la experiencia forjada de los servicios que ofrece.	Existe una creciente competencia para la empresa Fuera de Lugar, en la que los actuales negocios incursionan con infraestructura innovadora y precios asequibles para los clientes.	La empresa Fuera de Lugar busca métodos y herramientas de mercadeo y servicio al cliente, para mejorar cada vez más su imagen en el mercado de Santander de Quilichao.
Construcción de Escenario Estratégico Futuro	Posicionar la empresa Fuera de Lugar en el mercado, con estrategia diferenciadora en calidad e innovación. (F2; O4).	Hacer rotación rápida en inventario de productos de consumo para ofrecer al cliente, variedad y satisfacción. (D1; D5; A1).	Fidelizar clientes potenciales y empresariales mediante la innovación en servicios y productos. (F3; A2).
PROBLEMÁTICA: ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE SANTANDER DE QUILICHAO			
VARIABLE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL
Posicionamiento de empresas en servicios de recreación deportiva.	La empresa Fuera de Lugar es reconocida como la pionera en la oferta de servicios de alquiler de canchas sintéticas para la práctica de deportes en fútbol 5 y vóley playa.	La competencia de la empresa Fuera de Lugar, cada vez más se posiciona en el mercado mediante la práctica de estrategias innovadoras en el servicio de alquiler de canchas sintéticas.	Fuera de Lugar, sigue siendo la empresa pionera en la incursión de servicios de alquiler de canchas sintéticas para la práctica de deportes en fútbol 5 y vóley playa.

Construcción de Escenario Estratégico Futuro	Brindar eficiente atención al cliente, especialmente a los potenciales, garantizado en experiencia, infraestructura y liderazgo. (F2; F4; O4).	Aprovechar la cercanía y el fácil acceso a las ciudades de Cali y Medellín, para fortalecer las relaciones de proveedores y adquirir materiales e insumos de calidad para los clientes. (F3; O2).	Brindar una mejor atención a clientes empresariales, ofreciendo paquetes especiales en recreación y deporte. (D1; O1)
---	--	---	---

Las estrategias visualizadas mediante el análisis de las tendencias de mercado y la construcción escenarios futuros, le permite a la empresa Fuera de Lugar tener ventajas competitivas ante la competencia que se ha ido solidificando a través del tiempo.

La empresa debe romper los paradigmas de resistencia al cambio y ser proactiva ante la fluctuación constante de las tendencias en gustos y modas de los clientes; esto fortalece su portafolio de servicios y toda su estructura organizacional, con la cual frena el comportamiento negativo de las crisis que se presentan en el sector.

7. MODELO DE BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA FUERA DE LUGAR

7.1 BALANCED SCORE CARD

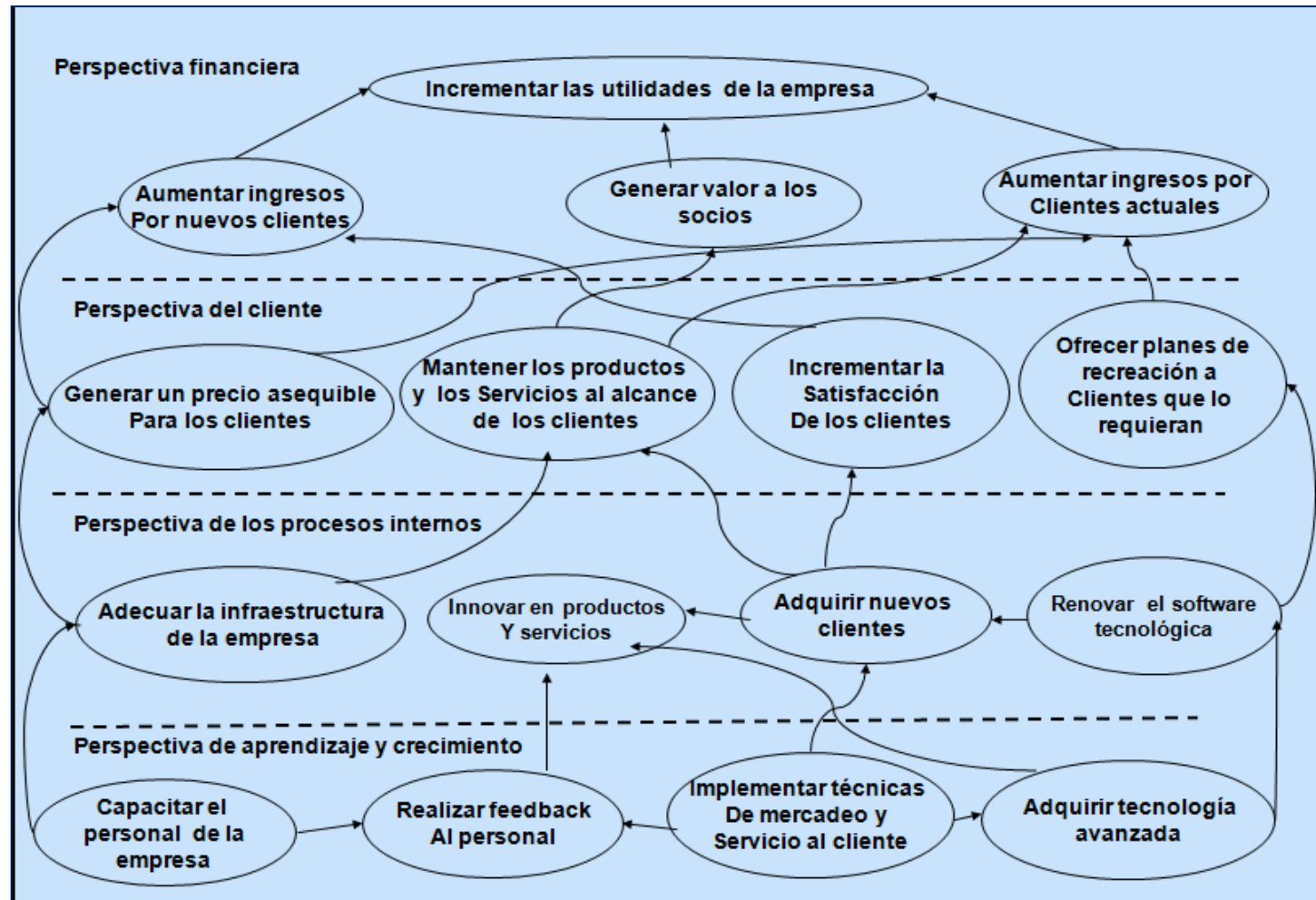
Según **Robert Kaplan y David Norton**¹⁰⁵, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Score Card debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

A continuación se presenta el modelo del Balanced Score Card propuesto para la empresa Fuera de Lugar.

¹⁰⁵ KAPLAN, Robert Y NORTON, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2001.

Figura 12

Balanced Score Card de la empresa Fuera de Lugar



Fuente: Diseño realizado por Victoria Daniel y Morales Holver, fundamentados en Kaplan, Robert y Norton, David. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000-2001.

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos estratégicos son el resultado esperado a largo plazo, el cual hace realidad la visión organizacional teniendo en cuenta la misión como punto de partida. Estos sirven para definir la “línea de acción” de la organización en función de cumplir tanto su misión, como de lograr la visión propuesta.

Un Objetivo Estratégico, es el qué debemos hacer para lograr la visión. Luego, a través de la práctica del objetivo, se define la estrategia que es el cómo desarrollarlo. Finalmente, se establecen “pasos” para llegar a la Visión, es decir, puntos de acción parciales a través del método de las perspectivas del Balance score Card.

De otro lado, los objetivos estratégicos de Fuera de Lugar se establecen para dar cumplimiento al plan de mejoramiento actual, estipulado dentro del periodo 2013 – 2016, en comunicación a la organización completa.

7.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.¹⁰⁶

En la perspectiva financiera de la empresa, se encuentran los siguientes objetivos:

- Incrementar las utilidades de la empresa.
- Generar un alto valor a los socios.
- Incrementar las utilidades a través de ingresos por adquisición de clientes nuevos.
- Incrementar las utilidades a través de ingresos por mantención de clientes actuales.

7.2.2 Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva, dependerá en gran medida la

¹⁰⁶ Ibíd.

generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.¹⁰⁷

En la perspectiva del cliente de la empresa, se encuentran los siguientes objetivos:

- Generar un precio asequible para los clientes, es decir, si es empresarial o particulares.
- Mantener los productos y los servicios al alcance de los usuarios.
- Incrementar la satisfacción de los clientes ofreciendo los productos y el servicio con calidad.
- Ofrecer planes de especiales de recreación a clientes que lo requieran.

7.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se establezcan los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso, Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.¹⁰⁸

En la perspectiva de procesos internos de la empresa, se encuentran los siguientes objetivos:

- Adecuar la infraestructura de la empresa.
- Adquirir nuevos clientes.
- Renovar el software tecnológico.
- Innovar en productos y servicios, para adquirir más clientes.

¹⁰⁷ Ibíd.

¹⁰⁸ Ibíd.

7.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.¹⁰⁹

En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la empresa, se encuentran los siguientes objetivos:

- Capacitar el personal de la empresa para dar un mejor servicio al cliente.
- Realizar feedback periódico al personal sobre la metodología tecnológica.
- Implementar técnicas de mercadeo y servicio al cliente.
- Adquirir tecnología avanzada.

¹⁰⁹ *Ibíd.*

8. MODELO DE GESTIÓN Y CONTROL DE LA EMPRESA “FUERA DE LUGAR”

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también, incluye los inductores de actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Figura 13



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David. CMI. 2000-2001.

A continuación, se construye el modelo de gestión y control para la empresa “Fuera de Lugar”. Con ello, sus directivos pueden regular los procesos en decadencia para analizar las falencias y realizar mejoras en el servicio, para así, lograr un mejor posicionamiento de la empresa en Santander de Quilichao.

Cuadro 20. Cuadro de Mando Integral de la empresa Cancha Sintética “Fuera de Lugar”

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS DE LAS ÁREAS	INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL	BUENO	PESIMO	REGULAR	REAL	META	RESPONSABLES
FINANCIERA	Incrementar las utilidades de la empresa	$U = \text{Ingresos} - \text{Costos}$	25%-30%	0-14.9%	15%-24.9%	13%	25%	Socios y Gerencia administrativa
	Generar un alto valor a los socios	$\frac{\text{Ventas 2} - \text{Ventas 1}}{\text{Ventas 1} * (100)}$	17%-20%	0-9.9%	10%-16.9%	11%	20%	
	Incrementar utilidades por ingresos de nuevos clientes	$\frac{\text{Ingresos 2} - \text{Ingresos 1} * (100)}{\text{Ingresos 1}}$	12%-15%	0-6.9%	7%-11.9%	8%	15%	
	Incrementar utilidades por ingresos de clientes actuales	$\frac{\text{Ingresos mes 2} - \text{Ingresos mes 1}}{\text{Ingresos mes 1} * (100)}$	8%-10%	0-3.9%	4%-7.9%	7%	10%	
CLIENTES	Mejorar el precio para los clientes	$\text{Precio final} = \text{Precio inicial} - n100 * \text{Precio inicial}$	8%-10%	0-4.99%	5%-7.99%	4%	10%	Socios y Gerencia administrativa
	Mantener la disponibilidad de servicios y productos	$\frac{\# \text{ servicios 2} - \# \text{ servicios 1}}{\# \text{ servicios 1} * (100)}$	13%-15%	0-9.9%	10%-12.9%	12%	15%	
	Incrementar la satisfacción del cliente con calidad	$\text{Índice de Calidad} = q \times f$	17%-20%	0-9.9%	10%-16.9%	14%	20%	
	Oferta de servicios nuevos con alta innovación	$\frac{\# \text{ procesos simplificados}}{\text{total de procesos} * (100)}$	18%-20%	0-9.9%	10%-17.9%	8%	20%	
PROCESOS INTERNOS	Adecuar la infraestructura de la empresa	$\frac{\# \text{ Mantenimiento Mes 2} - \# \text{ Mantenimiento Mes 1}}{\# \text{ Mantenimiento Mes 1} * (100)}$	26%-30%	0-14.9%	15%-25.9%	27%	30%	Gerencia administrativa y empleados generales
	Adquirir nuevos clientes	$\frac{\# \text{ de clientes nuevos}}{\# \text{ total clientes} * (100)}$	18%-20%	0-9.9%	10%-17.9%	9%	20%	
	Renovar la plataforma tecnológica	$\frac{\# \text{ Prog. Oper 2} - \# \text{ Prog. Oper 1}}{\# \text{ Prog. Oper 1} * (100)}$	35%-40%	0-19.9%	20%-34.9%	20%	40%	
	Innovar en productos y servicios para adquirir nuevos clientes	$\frac{\# \text{ Procesos Implementados nuevos}}{\# \text{ Procesos implementados} * (100)}$	21%-25%	0-11.9%	12%-20.9%	5%	25%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Adquirir tecnología avanzada para la empresa	$\frac{\# \text{ Prog. Oper 2} - \# \text{ Prog. Oper 1}}{\# \text{ Prog. Oper 1} * (100)}$	36%-40%	0-15.9%	16%-35.9%	20%	40%	Socios y Gerencia administrativa
	Realizar feedback periódico al personal	$\frac{\# \text{ procesos simplificados}}{\text{total de procesos} * (100)}$	31%-35%	0-19.9%	20%-30.9%	18%	35%	
	Capacitar el personal de la empresa	$\frac{\# \text{ personal capacitado}}{\text{total personal} * (100)}$	80%-100%	0-39.9%	40%-79.9%	55%	100%	
	Implementar capacitaciones en servicio al cliente y mercadeo	$\frac{\# \text{ personal capacitado empresas}}{\text{total personal empresas} * (100)}$	50%-70%	0-29.9%	30%-49.9%	50%	70%	

Fuente: Victoria Daniel y Morales Holver, basados en KAPLAN Roberto y NORTON David. “CMI”. Gestión 2000. Barcelona. 2000

Definición del Color en el CMI:

BUENO	REGULAR	MALO
-------	---------	------

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La empresa carece de una estructura organizacional definida que afecta el posicionamiento de la misma; para ello, se recomienda a los socios de la empresa Canchas Sintéticas “Fuera de Lugar”, realizar capacitaciones tanto para ellos como directivos, como para los empleados, esto con el fin de mejorar la estructura administrativa y sus procesos, para generar alta competitividad no solo operativamente sino gerencialmente.

De otro lado, se evidencia un deterioro físico en la infraestructura y los implementos deportivos que se le asignan a los clientes en el uso del servicio, por eso se recomienda a los propietarios de la empresa, que deben destinar recursos financieros para realizar inversiones importantes, también en la implementación y actualización de la plataforma tecnológica, en la ampliación del portafolio de productos deportivos y de consumo, y la contratación de nuevos empleados, para incrementar la satisfacción al cliente y lograr su fidelización.

Actualmente la empresa tiene una decaída en el mercado por nueva competencia. Es importante que la empresa mantenga una comunicación constante con los clientes, para entender y analizar sus comportamientos y requerimientos en cuanto al servicio que se ofrece, para establecer las estrategias de venta y mercadeo adecuadas que satisfagan los gustos y las necesidades de la población demandante. De este modo, se logra la aceptación total de la empresa en el mercado local, refiriéndose propiamente a este tipo de negocios.

La empresa “Fuera de Lugar”, posee un conjunto de contactos de proveedores que son eficientes, pero debe mejorar su base de datos para tener diversas alternativas en la compra de materiales e insumos deportivos, no solo a nivel nacional sino internacional, siempre considerando aquellos que le sean favorables en costos, calidad e innovación.

Se recomienda que dado el caso en que se ejecute el plan de mejoramiento de direccionamiento estratégico, la empresa en su totalidad esté comprometida en la realización de las tareas o actividades concernientes para el logro de los resultados propuestos. La gerencia debe ser cautelosa para no entorpecer la secuencia del modelo, dado que se incurriría hacia un proceso mediocre que puede poner en riesgo la empresa y su imagen ante los clientes actuales.

Finalmente, luego de la práctica del plan de mejoramiento, la gerencia debe estudiar y evaluar periódicamente el comportamiento de los procesos con el fin de identificar y solucionar las falencias y fortalecer todo aquello que marche bien, esto generará una mejor posición de la empresa en el mercado no solo local, sino en un futuro regional.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, K. (2006). *La Revolución del Servicio*, Bogotá: 3R Editores.
- ÁLVAREZ, Héctor Felipe (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Ediciones Eudecor, Córdoba, Argentina.
- DANHKE, G. L. *Investigación y comunicación*. Mc Graw Hill, México, 1989.
- DAZA A, y JULICUE J. FORMULACIÓN DE UN Plan de Mejoramiento del servicio de atención al cliente en el laboratorio clínico del Hospital FRANCISCO DE PAULA SANTANDER. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.
- DÍAZ L y ORDOÑEZ A. Plan de Mejoramiento del área administrativa del COLEGIO NIÑO JESÚS DE PRAGA 2002-2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.
- L. DRAF, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage México, DF.
- GUTIERREZ, Nelson. *Marketing Deportivo*. Trabajo de grado, Universidad del Rosarios. Bogotá D.C. 2008.
- MARÍN A. y SOLANO E. Formulación de un Plan Estratégico para la empresa DISEÑOS Y CONFECCIONES L&A S.A., en el periodo 2002-2005. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002
- MENDEZ A, C. *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, México: Editorial Limusa. 2011.
- MOLINA, Gerardo Y AGUIAR, Francisco. *Marketing Deportivo*, Edit. Norma, 2003
- MULLIN, Bernardo. *Marketing Deportivo*. Editorial Paidotrib, Madrid 1985.
- ORTIZ L. y RAMIREZ J. Diseño de un Modelo de Servicio al Cliente, para los establecimientos que comercializan ropa y accesorios registrados en la Cámara de Comercio, en el municipio de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2012.

- PAZ C. R. (2005). *Servicio al Cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*, Vigo: Editorial Ideas Propias.
- RICO L. plan de Mejoramiento del servicio y atención al cliente para ACCIÓN DEL CAUCA S.A. 2004-2007. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2004.
- ROKES, B. (2004). *Servicio al Cliente*, México: Internacional Thomson Editores.
- SERRANO B. Diseño del Modelo de Servicio al Cliente para la Estación de Servicios SERVIAUTOS DEL SUR, 2001-2014. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2012.
- TROCHEZ M y ORTEGA A. Formulación de un Plan de Mejoramiento del servicio y atención al cliente en la Hostería – Parador TIERRA DE ORO. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2002.
- VIDAL M, y ZÚÑIGA M. Plan de Mejoramiento del servicio y la atención del cliente en la empresa TREFILADOS DEL CARIBE. Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca. 2004.
- ZAPATA Y. Diseño del modelo de servicio al cliente para la secretaría de Tránsito y Transporte de Santander de Quilichao, Cauca. Universidad del Valle – Sede Norte del cauca. 2011.
- ZÚÑIGA A. Plan de Direccionamiento Estratégico enfocado a la calidad del servicio y posicionamiento en el mercado del almacén SIGNUS BOUTIQUE, en Santander de Quilichao, para el año 2011. Universidad del Valle– Sede Norte del Cauca. 2011.

EN LÍNEA

- SALINAS, O. (2000, abril). Es mejor servir que... [En línea] <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/servuccin.htm> - citado en 16 de marzo de 2012.
- [En línea] <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoServicios> - citado en 16 de marzo de 2012

- [En línea] <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php> - citado en 16 de marzo de 2012
- [En línea] <http://definicion.de/futbol/#ixzz2AHAa1Cel> – citado en 24 de octubre de 2012
- [En línea] <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis51.pdf> - citado en 24 de octubre de 2012
- [En línea] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformasynombramientos/empresas-unipersonales-eu/> - citado en 28 de octubre de 2012.

ANEXOS

FOTOS CANCHA SINTÉTICA “FUERA DE LUGAR”



Servicio de Tienda e Implementos Deportivos



