



Diseño de un modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Robledal Campestre
S.A.S

Bianeis Esther Almentero Basilio

Zharick Montoya Cardozo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Básicas, Ingenierías y Arquitectura
Programa de Ingeniería Industrial
Sincelejo
2019



Diseño de un modelo de Direccionamiento Estratégico para la empresa Robledal
Campestre S.A.S

Bianeis Esther Almentero Basilio
Zharick Montoya Cardozo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Andrés Alberto Viloría Sequeda
Ingeniero Industrial, Magíster en Administración

Co-Directora

Angélica María Aguirre Bertel
Ingeniera Industrial, Magíster en Administración de negocios

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Básicas, Ingenierías y Arquitectura
Programa de Ingeniería Industrial

Sincelejo

2019



Nota de Aceptación

4.75

Dilmaria Figueroa

Director

Angelica Aguirre Butel

Co-Director

[Signature]

Evaluador 1

Jony Berrocal R

Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 18 de Octubre de 2019



Agradecimientos

Agradecemos primeramente a Dios por la oportunidad de cumplir con esta meta, por su amor y sus bendiciones para con nosotras. Gracias infinitas a nuestros padres por darnos los pilares necesarios para hacernos mujeres exitosas que no se rinden en el camino de la victoria y el cumplimiento de sus sueños. Gracias a todos aquellos familiares que nos apoyaron en cada semestre que emprendimos en esta hermosa carrera. Gracias a todos aquellos colegas, amigos y compañeros, que nos animaron y nos retaron a continuar para llegar a ser mejores. Gracias a nuestro director y codirectora por confiar en nuestra capacidad y talento y por guiarnos en este camino y así entregar excelentes resultados en nuestro proyecto. Y por último agradecemos a la Corporación Universitaria del Caribe CECAR por abrirnos sus puertas, confiar en nosotras, brindarnos conocimientos y por su apoyo en el logro de nuestras metas académicas y deportivas.

Gracias a todos por acompañarnos en este proceso, por hacer parte del hacer para llegar a ser. Gracias por creer en nuestro talento y ayudarnos en la finalización de este logro.



Dedicatoria

A nuestro Dios por permitirnos recorrer este arduo camino de aprendizaje, por darnos la oportunidad de realizar este proyecto y la capacidad para desarrollarlo, por ser Él quien abrió todos los caminos para culminar exitosamente nuestra carrera profesional. A nuestros padres y familiares por sus esfuerzos, por su amor incondicional y su comprensión a lo largo de este proceso, a nuestros amigos por alentarnos a continuar hasta el final y finalmente a todos nuestros profesores, quienes formaron parte de este proceso.

Tabla de Contenido

Resumen	18
Abstract	19
Introducción	20
1. Generalidades del Proyecto	21
1.1. Planteamiento del Problema	21
1.2. Justificación	24
1.3. Objetivos	27
1.3.1. Objetivo General.	27
1.3.2. Objetivos Específicos.	27
2. Metodología	28
2.1. Delimitación del proyecto	28
2.2. Tipo de investigación	29
2.2.1. Investigación según el tipo de objetivos.	29
2.2.2. Investigación Según el tipo de datos empleados.	30
2.3. Fuentes de información	32
2.4. Técnicas de investigación	33
3. Marco Referencial	36
3.1. Marco Teórico	36
3.1.1. Direccionamiento estratégico.	36
3.1.1.1. Proceso de la Dirección Estratégica.	37
3.1.2. Estrategia competitiva.	38
3.1.3. Ventaja Competitiva.	42
3.1.3.1. Principios de la ventaja competitiva.	43
3.2. Marco Conceptual	49
3.2.1. Estrategia.	49
3.2.1.1. Historia de la estrategia.	50

3.2.1.2.	La estrategia y la competencia.	52
3.2.2.	Competitividad.	52
3.2.3.	Análisis Externo.	53
3.2.4.	Análisis Interno.	56
3.2.4.1.	Auditorías en el análisis interno.	57
3.3.	Herramientas para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico en Robledal Campestre S.A.S	59
3.3.1.	La Metodología de Michel Porter.	59
3.3.1.1.	El modelo de las cinco fuerzas competitivas.	59
3.3.1.2.	La cadena de valor o Business System.	62
3.3.1.3.	La clasificación de las estrategias (estrategias genéricas).	63
3.3.2.	Matriz DOFA o SWOT.	64
3.3.3.	Método MIC-MAC Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación.	64
4.	Análisis Situacional De Robledal Campestre S.A.S	66
4.1.	Análisis Externo	66
4.1.1.	Ubicación de la empresa.	66
4.1.2.	Fuerzas Económicas.	69
4.1.2.1.	Economía Colombiana.	69
4.1.2.2.	Doing Business en Colombia 2017.	88
4.1.2.3.	Economía Sucreña.	92
4.1.3.	Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.	102
4.1.3.1.	Migración.	103
4.1.3.2.	Educación.	106
4.1.3.3.	Actitud hacia los Negocios.	108
4.1.3.4.	Tendencias del comercio electrónico “eCommerce”.	111
4.1.4.	Fuerzas políticas, gubernamentales, legales y ambientales.	116
4.1.4.1.	Normas generales que deben cumplir las empresas.	117

4.1.4.2.	Normatividad que deben cumplir las empresas pertenecientes al sector servicios.	118
4.1.4.3.	Normatividad ambiental.	121
4.1.5.	Fuerzas Tecnológicas.	126
4.1.6.	Fuerzas Competitivas.	127
4.1.6.1.	Las cinco fuerzas de Michael Porter.	128
4.1.7.	Proveedores.	133
4.1.7.1.	Proveedores de materia prima (preparación y/o venta de alimentos).	134
4.1.7.2.	Proveedores de materia prima (artículos de aseo).	143
4.1.7.3.	Proveedores de Artículos para piscinas.	145
4.1.7.4.	Proveedores de instrumentaría para la cocina.	146
4.1.7.5.	Proveedores mobiliarios.	148
4.1.7.6.	Proveedores de servicios.	149
4.1.8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	150
4.2.	Análisis Interno	154
4.2.1.	Historia de Robledal Campestre S.A.S.	155
4.2.2.	Descripción de la Empresa.	156
4.2.3.	Filosofía Empresarial.	159
4.2.3.1.	Misión.	159
4.2.3.2.	Visión.	159
4.2.3.3.	Objetivos.	159
4.2.3.4.	Valores Organizacionales.	160
4.2.3.5.	Política de calidad.	160
4.2.4.	Visión Basada en los Recursos (RBV).	161
4.2.4.1.	Recursos físicos de Robledal Campestre S.A.S.	162
4.2.4.2.	Recursos humanos de Robledal Campestre S.A.S.	162
4.2.4.3.	Recursos organizacionales de Robledal Campestre S.A.S.	163
4.2.5.	Auditoría Interna.	163

4.2.5.1.	Administración.	164
4.2.5.2.	Marketing.	168
4.2.5.3.	Finanzas y contabilidad.	171
4.2.5.4.	Producción y operaciones.	173
4.2.5.5.	Investigación y desarrollo (I&D).	175
4.2.5.6.	Sistema de información gerencial.	177
4.2.6.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	180
4.3.	Perfil Competitivo	182
4.3.1.	Análisis de la encuesta #1.	183
4.3.2.	Análisis de la encuesta #2.	197
4.3.3.	Matriz de perfil Competitivo MPC.	200
4.3.3.1.	Matriz de perfil competitivo de los Centros Recreacionales.	201
4.3.3.2.	Matriz de perfil competitivo de los Salones de Eventos.	205
4.4.	Matriz DOFA	208
5.	Definir Y/O Priorizar Las Variables Del Plan Estratégico De Robledal Campestre S.A.S	211
5.1.	Fase 1: Determinación de las variables	212
5.2.	Fase 2: Descripción de la relación entre las variables (matriz de influencia directa)	214
5.3.	Fase 3: Identificación de las variables claves en el plano de influencias	215
5.3.1.	Interpretación del plano influencias vs dependencia de las variables.	221
5.3.2.	Planes a proponer según el grafico influencias dependencia de MICMAC.	224
6.	Planteamiento De Estrategias Para Robledal Campestre S.A.S	228
6.1.	Estrategias de Gestión Administrativa	228
6.1.1.	Parámetros a tener en cuenta para la implementación del plan de gestión administrativa.	233
6.1.1.1.	Contratación de personal.	233
6.1.1.2.	Adquisición de software.	234

6.1.1.3.	Indicadores para las estrategias de gestión administrativa.	236
6.1.1.4.	Presupuestos para las estrategias de gestión administrativa.	237
6.2.	Estrategias de Mercadeo	238
6.2.1.	Estrategia tradicional de mercadeo.	239
6.2.1.1.	Presupuesto de las estrategias de mercadeo tradicional.	242
6.2.2.	Estrategia Digital.	244
6.2.2.1.	Indicadores para las estrategias de marketing digital.	248
6.2.2.2.	Presupuesto para las estrategias de marketing Digital.	250
6.2.3.	Parámetros a tener en cuenta para la implantación del plan de mercadeo.	252
6.2.3.1.	Identidad corporativa.	252
6.2.3.2.	Equipo de mercadeo.	252
6.2.3.3.	Indicadores de mercadeo.	253
6.3.	Estrategias de innovación	255
6.3.1.	Indicadores para las estrategias de innovación.	258
6.3.2.	Presupuesto de las estrategias de innovación.	259
6.4.	Estrategias en Infraestructura	260
6.4.1.	Indicadores para las estrategias en infraestructura.	264
6.4.2.	Presupuesto de las estrategias en infraestructura.	265
7.	Plan de Acción Robledal Campestre S.A.S	266
	Conclusiones	270
	Recomendaciones	272
	Referencias Bibliográficas	274
Anexos	285	



Lista de figuras

Figura 1. Diferencias - estrategias Genéricas.	42
Figura 2. Cadena genérica del valor.	44
Figura 3. Relación organización - fuerzas externas claves.	54
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.	59
Figura 5. Matriz DOFA.	64
Figura 6. Mapa el Departamento de Sucre.	66
Figura 7. Población Departamento de Sucre.	67
Figura 8. Mapa Municipio de Sampués.	68
Figura 9. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para el total nacional en el periodo junio – 2019.	81
Figura 10. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para las trece ciudades y áreas metropolitanas para el periodo de junio – 2019.	82
Figura 11. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para el total nacional en el periodo abril – junio de 2019.	83
Figura 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para las trece ciudades y áreas metropolitanas para el periodo de abril - junio de 2019.	83
Figura 13. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para los centros poblados y rural disperso en el periodo de abril - junio de 2019.	84
Figura 14. Tasa de desempleo según genero para el periodo abril – junio de 2019.	85
Figura 15. Proporción de población ocupada informal.	86
Figura 16. Proporción de población ocupada informal según sexo.	87
Figura 17. Proporción de población ocupada por ramas de la actividad.	88
Figura 18. Composición sectorial PIB Sucre.	93
Figura 19. Participación de ocupados, según rama de actividad económica.	95
Figura 20. Tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas.	96
Figura 21. Índice departamental de competitividad – IDC 2018.	99

Figura 22. Puntajes en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre.	100
Figura 23. Porcentaje de los principales factores a nivel Global para iniciar y dirigir un negocio.	109
Figura 24. Porcentaje de factores para iniciar y dirigir un negocio.	110
Figura 25. Frecuencia de uso internet.	112
Figura 26. Gráfico de anillo-categorías de consulta.	114
Figura 27. Beneficios al realizar eCommerce.	116
Figura 28. Las cinco Fuerzas de Porter.	128
Figura 29. Línea de Tiempo Robledal Campestre S.A.S.	156
Figura 30. Salón de eventos Robledal Campestre S.A.S.	157
Figura 31. Piscina Robledal Campestre S.A.S.	157
Figura 32. Parque infantil Robledal Campestre S.A.S.	158
Figura 33. Zonas verdes Robledal Campestre S.A.S.	158
Figura 34. Gráfico explicativo de los sistemas de información gerencial (David, 2013).	178
Figura 35. Porcentaje de personas que asisten a centros recreacionales en su tiempo de ocio. .	183
Figura 36. Centros recreacionales visitados en el departamento de Sucre.	184
Figura 37. Centro recreacional más frecuentado.	185
Figura 38. Centro recreacional más frecuentado.	185
Figura 39. Frecuencia de asistencia a centros recreacionales.	186
Figura 40. Frecuencia de asistencia a centros recreacionales.	187
Figura 41. Tipo de acompañante.	188
Figura 42. Tipo de acompañante.	188
Figura 43. Servicios utilizados en centros recreacionales.	189
Figura 44. Medios utilizados para conocer el centro recreacional.	190
Figura 45. Porcentaje de personas que han utilizado los servicios de un salón de evento.	191
Figura 46. Salones de eventos visitados en el departamento de Sucre.	192
Figura 47. Salón de evento preferencial.	193
Figura 48. Frecuencia de alquiler de un salón de eventos.	194
Figura 49. Frecuencia de alquiler de un salón de eventos.	194



Figura 50. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.....	195
Figura 51. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.....	195
Figura 52. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.....	196
Figura 53. Ingreso de variables en MICMAC. Análisis del programa MICMAC.	214
Figura 54. Matriz de Influencia Directa, MDI. Programa MICMAC.....	215
Figura 55. Gráfico de influencia por dependencia. Illustraitor 2019.....	217
Figura 56. Gráfico de influencia por dependencia, 5 agrupamientos de variables. Programa Illustraitor 2019.....	219
Figura 57. Sistema determinado (estable). Programa Illustraitor 2019.	220
Figura 58. Sistema indeterminado (inestable). Programa Illustraitor 2019.....	220
Figura 59. Gráfico influencia vs dependencia. Programa MICMAC	221
Figura 60. Gráfico influencia vs dependencia sistema de Robledal Campestre S.A.S, agrupación por cuadrantes. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.	222
Figura 61. Gráfico influencia vs dependencia sistema de Robledal Campestre S.AS, agrupación por cinco conjuntos. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.....	224
Figura 62. Grado de determinación del sistema. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.....	225
Figura 63. Agrupación final de los planes a implementar en la empresa. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.....	227
Figura 64. Estructura del equipo de mercadeo.....	253



Lista de Tablas

Tabla 1 Metodología del proyecto por fases.....	34
Tabla 2 Producto Interno Bruto I trimestre del 2019.....	70
Tabla 3 Aportación del comercio al por mayor y al por menor al PIB - I trimestre del 2019.....	71
Tabla 4 Aportación de administración pública y defensa al PIB - I trimestre del 2019.....	71
Tabla 5 Aportación de las industrias manufactureras al PIB - I trimestre del 2019.....	73
Tabla 6 Aportación de la construcción al PIB - I trimestre del 2019.....	74
Tabla 7 Aportación de la actividad económica de información y comunicaciones al PIB - I trimestre del 2019.....	75
Tabla 8 Aportación de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca al PIB - I trimestre del 2019.....	75
Tabla 9 Aportación de la explotación de minas y canteras al PIB - I trimestre del 2019.....	76
Tabla 10 Aportación del suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado al PIB - I trimestre del 2019.....	76
Tabla 11 Aportación de actividades financieras y de seguros al PIB - I trimestre del 2019.....	77
Tabla 12 Aportación de actividades inmobiliarias al PIB - I trimestre del 2019.....	77
Tabla 13 Aportación de actividades profesionales, científicas y técnicas al PIB - I trimestre del 2019.....	78
Tabla 14 Aportación de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios al PIB - I trimestre del 2019.....	79
Tabla 15 Las 12 ciudades capitales de Colombia donde se hace más fácil hacer negocios.....	91
Tabla 16 Composición sectorial PIB Sucre.....	92
Tabla 17 Producto Interno Bruto.....	97
Tabla 18 Puestos en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre.....	101
Tabla 19 Ranking Salidas de colombianos según país de destino 2018.....	103
Tabla 20 Ranking Salidas de colombianos según motivo de viaje 2018.....	104
Tabla 21 Ranking entrada de extranjeros según nacionalidad 2018.....	104
Tabla 22 Estimación de Venezolanos en Colombia en algunos Departamento.....	105

Tabla 23	Reporte de Excelencia educación Básica 2018.....	106
Tabla 24	Reporte de Excelencia Educación media 2018.....	107
Tabla 25	Áreas de Negocio que más necesitan apoyo	110
Tabla 26	Dispositivo usualmente utilizado.....	113
Tabla 27	Lugar de usual preferencia de acceso a internet	113
Tabla 28	Categorías de eCommerce preferidas	114
Tabla 29	Satisfacción del cliente	115
Tabla 30	Normatividad General.....	117
Tabla 31	Normatividad referente al sector.....	118
Tabla 32	Normatividad Ambiental	122
Tabla 33	Proveedores de alimentos	134
Tabla 34	Resumen de plantas productoras de queso en Sucre.....	137
Tabla 35	Resumen de plantas productoras de agua en Sucre	137
Tabla 36	Resumen de plantas productoras de hielo en Sucre.....	138
Tabla 37	Resumen de plantas productoras de bebidas lácteas en Sucre.....	138
Tabla 38	Resumen de plantas productoras de panes en Sucre.....	139
Tabla 39	Resumen de plantas productoras de bebidas alcohólicas en Sucre.....	139
Tabla 40	Resumen de plantas productoras de aceite vegetal en Sucre	139
Tabla 41	Resumen de plantas productoras de almidón de yuca en Sucre	140
Tabla 42	Resumen de plantas productoras de arroz en Sucre.....	140
Tabla 43	Resumen de plantas productoras de rosquitas, diabolines y/o pasabocas en Sucre	140
Tabla 44	Resumen de plantas productoras de dulces de leche en Sucre	141
Tabla 45	Resumen de plantas productoras de miel de abejas en Sucre	141
Tabla 46	Resumen de plantas productoras de helados de leche en Sucre	142
Tabla 47	Resumen de plantas productoras de merengues en Sucre.....	142
Tabla 48	Resumen de plantas productoras de pastas y/o avena en Sucre.....	142
Tabla 49	Resumen de plantas productoras de condimentos en Sucre	143
Tabla 50	Resumen de beneficio animal y salas de desposte y desprese en Sucre	143

Tabla 51 Proveedores de artículos de Aseo	144
Tabla 52 Proveedores de artículos para Piscinas	145
Tabla 53 Proveedores de instrumentaría de cocina.....	146
Tabla 54 Proveedores de artículos mobiliarios	148
Tabla 55 Proveedores de servicios.....	150
Tabla 56 Matriz EFE.....	151
Tabla 57 Funciones básicas de administración	165
Tabla 58 Auditoría interna en el área administrativa.....	166
Tabla 59 Auditoría interna en el área de marketing.....	168
Tabla 60 Auditoría interna en el área de finanzas y contabilidad.....	172
Tabla 61 Auditoría interna en el área de producción y operaciones.....	174
Tabla 62 Auditoría interna en el área de investigación y desarrollo (I&D).....	176
Tabla 63 Auditoría interna en los sistemas de información gerencial	178
Tabla 64 Matriz EFI.....	180
Tabla 65 Evaluación de factores realizados en centros recreacionales.....	197
Tabla 66 Evaluación de factores realizados en salones de eventos	198
Tabla 67 Matriz Perfil competitivo Centros Recreacionales	204
Tabla 68 Matriz Perfil competitivo Salones de eventos	208
Tabla 69 Matriz DOFA.....	209
Tabla 70 Determinación de las variables para MICMAC	212
Tabla 71 Valores de calificación MICMAC.....	214
Tabla 72 Clasificación de las variables y ubicación	216
Tabla 73 Agrupación de variables según gráfico de influencia vs dependencia	222
Tabla 74 Plan de gestión administrativa	228
Tabla 75 Gestión del talento humano de la empresa	230
Tabla 76 Creación del Sistema de gestión de la calidad para la empresa.....	231
Tabla 77 Socialización de toda la planificación y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa	233
Tabla 78 Software KANTAN, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001	234

Tabla 79 Métricas para el plan de gestión administrativa.....	236
Tabla 80 Presupuesto de las estrategias de gestión administrativa.....	238
Tabla 81 Componentes de la estrategia de mercadeo	239
Tabla 82 Estrategia de mercadeo 7 pes.....	240
Tabla 83 Presupuesto de las estrategias de mercadeo tradicional.....	243
Tabla 84 Desarrollo del sitio web de Robledal Campestre S.A.S	245
Tabla 85 Posicionamiento del sitio web motores de búsqueda de la empresa en (SEO).....	246
Tabla 86 Posicionamiento de la marca en redes sociales	247
Tabla 87 Utilización del Email Marketing para mayor captación de ventas	248
Tabla 88 Métricas de Marketing Digital.....	248
Tabla 89 Presupuesto de las estrategias de marketing digital.....	251
Tabla 90 Métricas para el plan de mercadeo	253
Tabla 91 Estrategias de innovación	255
Tabla 92 Adquisición de vehículos.....	256
Tabla 93 Recorridos turísticos	257
Tabla 94 Software de gestión de clientes.....	258
Tabla 95 Métricas para las estrategias de innovación.....	258
Tabla 96 Presupuesto de las estrategias de innovación	259
Tabla 97 Estrategias en infraestructura.....	260
Tabla 98 Áreas organizacionales	261
Tabla 99 Buen funcionamiento de aparatos eléctricos	262
Tabla 100 Dotación de espacios	263
Tabla 101 Zona deportiva	263
Tabla 102 Métricas para las estrategias de infraestructura	264
Tabla 103 Presupuesto de las estrategias de infraestructura.....	265
Tabla 104 Plan de acción Robledal Campestre S.A.S	266



Resumen

Este proyecto de investigación aborda aspectos relacionados con la realización de un plan de direccionamiento estratégico, estudiando diferentes factores que hacen posible la realización de este plan, todo esto con la finalidad de culminar con la realización de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Robledal Campestre S.A.S, un centro recreacional nuevo en el sector que busca el éxito competitivo con la implementación de este modelo. La metodología utilizada en este proyecto de investigación corresponde a criterios de investigación teórica basándose en autores como Michael Porter, Idalberto Chiavenato, Carlos Sabino, Fred David entre otros autores que apoyaron teóricamente la realización de este proyecto. Como resultado y principal conclusión de este proyecto de investigación se logra establecer ciertas estrategias que permitirán el éxito competitivo de Robledal Campestre S.A.S.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, estrategia, proyecto de investigación, variables.



Abstract

This research project addresses aspects related to the realization of a strategic addressing plan, studying different factors that make the realization of this plan possible, all this with the purpose of culminating with the realization of a strategic addressing model for the Robledal Campestre company SAS, a new recreational center in the sector that seeks competitive success with the implementation of this model. The methodology used in this research project corresponds to theoretical research criteria based on authors such as Michael Porter, Idalberto Chiavenato, Carlos Sabino, and Fred David among other authors who theoretically supported the realization of this project. As a result, and main conclusion of this research project it is possible to establish certain strategies that will allow the competitive success of Robledal Campestre S.A.S.

Keywords: strategic addressing, strategies, research project, variable.



Introducción

Existen diferentes razones de distinta índole que hacen que un mercado sea considerado variable, es por esto que las empresas tienden a buscar mecanismos o herramientas que les permitan enfrentarse a esta versatilidad en el mercado y que al mismo tiempo sea beneficioso para la empresa. Es aquí donde la dirección estratégica juega un papel muy importante, puesto que según (Aguilera-Castro, 2010), citando a Ansoff dice que la dirección estratégica está relacionada con la fijación de objetivos y metas para la organización, manteniendo un vínculo entre la organización y su contexto, es decir es aquella que se encarga, con un análisis previo, de plantear metas u objetivos que logren satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Robledal Campestre S.A.S es una empresa constituida en el año 2016 como un centro recreacional enfocado en la realización de actividades de recreación y alquiler de salón eventos, esta empresa al ser nueva en el mercado no cuenta un direccionamiento estratégico adecuado. Es por esto que este proyecto de investigación está enfocado en plantear estrategias que le permitan a Robledal Campestre S.A.S cumplir con su objetivo principal, asegurar su éxito competitivo.

Este proyecto está seccionado por varias etapas, en donde inicialmente se conocerán los aspectos generales del proyecto, tales como el problema a tratar en cuestión, la justificación de este y los objetivos que se plantearon para desarrollar dicho proyecto; seguidamente se conocerá la metodología empleada y el marco referencial a tener en cuenta, además de las herramientas que se utilizarán para el desarrollo de este proyecto. El análisis situacional de Robledal Campestre S.A.S es otra etapa a tener en cuenta en este proyecto, en donde se detallaran a profundidad los aspectos internos y externos de la empresa tomándolos como base para la realización de las Matrices EFE, EFI, DOFA y la Matriz de perfil competitivo propios de la empresa, por último se conocerán las estrategias planteadas para hacer de Robledal Campestre S.A.S un centro recreacional competitivamente exitoso, dichas estrategias nacen de la priorización de variables de gran importancia para la empresa.



1. Generalidades del Proyecto

1.1. Planteamiento del Problema

Cuando hablamos de Direccionamiento estratégico hacemos referencia a dos conceptos, el primer término hace referencia al concepto de dirección, que coloquialmente indica la posición de un cuerpo y que según la página (Definición) Alude a la acción y efecto de dirigir; entonces se refiere al proceso en cual un grupo de personas o líderes buscan alcanzar determinados fines; de igual forma (Noguera, Barbosa, y Castro, 2014) citando a Mintzberg lo define como la práctica que mezcla una buena cantidad de experiencia con una determinada cantidad de perspectiva y algo de análisis. Por otra parte cuando hablamos de estrategia sugerimos que es el conjunto de acciones optimas que nos ayudaran a cumplir unas determinadas metas; Ogliastri citado por (Aguilera y Riascos, 2009) define la estrategia como la configuración de objetivos a largo plazo, los criterios para orientar decisiones fundamentales y las políticas para desarrollar las actividades necesarias; de igual manera (Noguera, Barbosa, y Castro, 2014) aludiendo a Ansoff la define como el conjunto de normas que involucran la vida de la organización.

En este orden de ideas (Aguilera-Castro, 2010) refiere citando a Ansoff que la dirección estratégica está relacionada con la fijación de objetivos y metas para la organización manteniendo un vínculo entre la organización y su contexto, asimismo alude a Jaramillo, el cual plantea que la dirección estratégica es la encargada de dirigir la empresa a la consecución de una ventaja competitiva.

De igual forma (Aguilera y Riascos, 2009) referenciando a Dess y Lumpkin definen el direccionamiento estratégico como el grupo de análisis, decisiones y acciones que una empresa conlleva para desarrollar y sostener una ventaja competitiva, para lo cual se debe formular una estrategia que se desarrolla en varios niveles: (1) la estrategia competitiva, que hace referencia a la competencia de la organización y la capacidad que esta posee para superar a sus rivales; (2) la estrategia a nivel corporativo, es el nivel en que las organizaciones se cuestionan el

tipo de negocios en el que están incursionando, el tipo de producto que se quiere posicionar y que tan rentables puede ser la comercialización de los productos o servicios escogidos; según (Medina, Sepúlveda, y Rojas, 2009) la estrategia corporativa permite escoger el negocio en el que se quiere operar, (3) las estrategias internacionales, que implican el análisis de las alternativas que brinden una ventaja competitiva y un alto beneficio a quienes la implementen (Sarmiento, 2014), (4) y las estrategias de Internet y de e-business, las cuales hoy en día ayudan al mejoramiento de una organización en su posición competitiva (Aguilera y Riascos, 2009).

En síntesis, el direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual las organizaciones crean estrategias para mantenerse en el mercado teniendo en cuenta el análisis situacional del contexto, con el fin de proponer una serie de actividades y tareas que le ayuden a cumplir con los objetivos y metas y que finalmente le ofrezcan una ventaja competitiva a la empresa.

De igual forma se resalta la importancia del direccionamiento estratégico el cual está orientado a la consecución y el logro de las metas propuestas desde la Misión hasta la Visión de la empresa en un periodo de mediano a largo plazo, con la finalidad de conseguir el mejoramiento económico de la empresa, su posicionamiento en el mercado y la ventaja competitiva frente a los rivales atendiendo a los pronósticos o problemas que se puedan presentar en su desarrollo y aprovechando todas aquellas técnicas que ofrece la evolución tecnológica.

Desde la perspectiva de (Aguilera-Castro, 2010) la trascendencia de la dirección estratégica consiste en determinar la orientación estratégica de la empresa e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esta orientación con el objetivo de lograr el crecimiento empresarial.

Por otro lado (Noguera, Barbosa, y Castro, 2014) suscitan a Porter quien hace ver que la importancia de las estrategias competitivas está en el hallazgo de una posición en un determinado sector en el que una organización puede defenderse mejor ante las fuerzas competitivas o

inclinarse a su favor por medio del análisis y la observación permanente del sector en el que se quiere incursionar, garantizando de esta forma el éxito de la organización frente a sus adversarios.

En otras instancias, (Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina, 2015) sostienen que las empresas que no tienen direccionamiento estratégico tienden a no tener un crecimiento y sostenimiento a futuro, ya que presentan problemas en cuanto a la gestión humana, las estrategias de exportación, acceso a financiamiento, gestión ambiental y sistemas de información, lo cual se sintetiza en bajos índices de competitividad.

De igual manera (Castaño, 2011) soporta que las Pymes en Bogotá tienen una visión corto placiente, que inhibe el pensamiento estratégico y las perspectivas de futuro lejano, lo cual ocasiona que estas tengan altos niveles de informalidad, expresado en el no pago de los impuestos; no lleven registros contables, tengan baja capacidad para realizar actividades rentables y con potencial de expansión, haya estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, con consumidores de bajos ingresos, con bajos requisitos de calidad; posean bajos o escasos niveles tecnológicos y capacidad de recursos humanos; y tengan un bajo acceso al sector financiero; haciendo de esta manera que tengan un futuro incierto.

Es pertinente aludir al artículo escrito por (Ynzunza-Cortés y Izar-Landeta, 2013) en el que se afirma que las Pymes no tienen un crecimiento organizacional debido a que poseen un bajo volumen de exportaciones, con una producción orientado al sector interno, con un limitado acceso al sistema financiero formal, con una baja tasa de supervivencia y con una alta dependencia a los factores económicos y de distribución del ingreso, lo cual se da por la no implementación de estrategias competitivas.

Robledal Campestre S.A.S es un centro recreacional constituido en el año 2016, el cual se encuentra situado en el corregimiento Mateo Pérez, jurisdicción del municipio de Sampedra – Sucre, cuya función Misional es brindar momentos inolvidables y tranquilos a sus clientes,

empleados y comunidad; ofreciendo calidad y excelente valor a través de los espacios naturales, recreación y conexión con la cultura de la región, y asegurando el sostenimiento de los recursos naturales y la entidad sociocultural; al igual que los referentes anteriores la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico ni ningún plan de desarrollo que garantice su sostenimiento y desarrollo futuro. Por lo tanto, la empresa hoy no tiene claro cual el segmento de mercado al cual debe apuntarle y desconoce cuáles son sus capacidades y las estrategias que la llevaran a tener éxito al enfrentarse a su sector de mercado (su competencia). Otro problema encontrado en la empresa es su poco constante trabajo, es decir que trabaja por temporadas, esto trae como consecuencia desconfianza entre los clientes al adquirir el servicio lo que a su vez ocasiona que su crecimiento y posicionamiento en el mercado sea lento.

Otro fallo en la empresa es que a pesar de tener definida su Misión, Visión y valores no cuenta con objetivos y/o estrategias definidas lo que ocasiona que los diferentes departamentos no tengan una visión clara de hacia dónde quieren llegar y que es lo que quieren lograr. La toma de decisiones basada en el ensayo y error es otro inconveniente encontrado en Robledal Campestre S.A.S, es decir que las decisiones concernientes al manejo futuro de la empresa son tomadas bajo supuestos. Esto, muchas veces, ocasiona que los servicios ofrecidos en el centro recreacional no cuenten con la calidad esperada por el cliente.

1.2. Justificación

El direccionamiento estratégico es definido por varios autores de diferentes formas: Según (Camacho, 2002), en la revista Vía Salud nos dice que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda organización trabaje en la misma dirección”, es decir que la empresa más que una planeación adecuada, tenga las bases necesarias para enfrentarse a cualquier eventualidad. Otra definición de direccionamiento estratégico es la planteada por (Ansoff, 1997), que nos dice que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el

establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos [...]”.

Esto con el fin de llegar a una misma conclusión, que la empresa tenga definido actividades y objetivos que guíen hacia un mismo horizonte todos los departamentos que la conforman y que finalmente le ofrezcan una ventaja competitiva a la empresa.

En una empresa el tener una correcta organización y planificación empresarial es fundamental, ya que nos da cierta facilidad de llevar un orden en los diferentes procesos de la empresa, todo esto con el fin de afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera de esta y lograr ser una empresa más competitiva dentro de un mercado cada vez más exigente.

Robledal Campestre S.A.S es un centro recreacional nuevo con miras a crecer en el mercado y comprometido con la satisfacción de sus clientes mediante la prestación de servicios con espacios idóneos que brinden confort y armonía por medio de espacios naturales, la recreación y conexión con la cultura de la región, con miras a crecer aún más en el sector de la recreación y de posicionar la empresa a largo plazo, por medio de las estrategias idóneas que le permitan cumplir con sus objetivos. Esta empresa está en busca del mejoramiento continuo de sus servicios y de los mejores métodos que le permitan un reconocimiento positivo en el mercado y la fidelización de los clientes, para lograr esto se plantea la posibilidad de diseñar un plan de direccionamiento estratégico que generaría ciertos beneficios que favorecerían el buen funcionamiento del centro recreacional. Algunas de los beneficios a tener en cuenta cuando se tiene una organización y planificación empresarial son:

Tener una correcta organización y planificación que la ayude a posicionarse y mantenerse en el mercado de la recreación, debido a que es una empresa nueva que tiene poco recorrido en el mercado y no cuenta con un direccionamiento adecuado que le admita entrar a competir con los distintos centros recreacionales existentes en el departamento de Sucre.

El direccionamiento estratégico le permitirá a Robledal Campestre S.A.S determinar las capacidades que tiene en cuanto a los recursos tecnológicos, humanos, económicos, entre otros, de forma que se planteen cuáles son las estrategias que le permitirán a la empresa cumplir con sus objetivos, metas, Misión y Visión para que la empresa tenga la eficiencia y rentabilidad deseada; y organizar la empresa en pro a que se cumplan los objetivos planteados.

De igual forma el direccionamiento estratégico le permitirá a la empresa Robledal Campestre S.A.S tener un plan de marketing o unas estrategias de marketing que ayudarán a captar una mayor cantidad de clientes y a su misma vez a fidelizarlos con la empresa, ya que se contará con una mayor flexibilidad al cambio, lo cual permite analizar el mercado y realizar los cambios necesarios para la fidelización de los clientes.

Otro beneficio al tener un plan de direccionamiento estratégico que se adecue a las necesidades de la empresa es que contribuirá a potenciar los diferentes procesos y servicios que tiene la empresa, dando a conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con que cuenta y reduciendo de esta manera la incertidumbre y minimización de los riesgos en cuanto a cualquier tipo de problema que se pueda presentar en Robledal Campestre S.A.S.

Otro de las razones por las que es importante tener una dirección estratégica en la empresa es porque esta no cuenta con la asignación de funciones, lo cual hace que la carga sea más pesada para la persona a cargo, pero al realizar la planeación estratégica de la empresa se organizarían las diferentes funciones que le corresponde al personal y también se determinaría la cantidad de empleados que se necesitan en la empresa para que esta funcione con eficiencia; la planeación estratégica también permitirá evaluar al personal y detectar cuáles son las falencias de cada empleado para que posteriormente se capacite al personal en pro de obtener mejoras en los diferentes procesos que realizan y la eficiencia deseada por cada departamento que compone a la empresa.

Asimismo, el direccionamiento servirá para unificar las perspectivas de los diferentes departamentos que tiene la empresa generando una mayor confianza por parte de los empleados para con la empresa, esto ayudará a que los empleados tengan las metas claras y trabajen en sinergia para la consecución y cumplimiento de los objetivos, metas, misión y visión de la empresa lo cual generará una mayor productividad.

La planeación estratégica proporcionará a la empresa una mejor toma de decisiones cuando se realicen las evaluaciones ya que se tiene un registro de los resultados planteados versus los resultados obtenidos, lo cual ayuda a valorar de manera más objetiva la evolución de la empresa en un determinado tiempo y así plantear nuevos objetivos y/o estrategias que posteriormente serán evaluadas de igual forma. Esto ayudará a que se tomen mejores decisiones que guíen de manera correcta los planes futuros de la empresa.

Es por ello que el diseño de un plan de direccionamiento estratégico es la mejor opción para tener una ventaja competitiva frente a los diferentes escenarios por los que pueda pasar la empresa y así mismo lograr el éxito de la empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de Direccionamiento Estratégico para garantizar competitivamente el éxito de la empresa Robledal Campestre S.A.S a nivel departamental.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar el análisis interno y externo de la empresa Robledal Campestre S.A.S.
- Definir y/o priorizar las variables del plan estratégico de Robledal Campestre S.A.S
- Proponer estrategias que permitan posicionar exitosamente a Robledal Campestre S.A.S.

2. Metodología

2.1. Delimitación del proyecto

Delimitar un tema de investigación nos da la oportunidad de fragmentar el problema inicial de estudio en piezas específicas donde es posible analizarlas de forma concreta y así disminuir el grado de complejidad presente para su posterior análisis, es decir delimitar nos permite enfocar nuestro campo de interés, especificar los alcances y determinar los límites del tema de investigación a estudiar. (Sabino, 1992) Nos dice que la delimitación puede efectuarse teniendo en cuenta tres tipos de delimitación: el tiempo, el espacio y el contenido lo que permitirá un contexto definido del problema a tratar y al mismo tiempo permitirá al investigador no perder el eje central de la investigación y una mejor claridad sobre dicho tema.

Los tres tipos de delimitación a tener en cuenta en este proyecto son:

- **Delimitación espacial** es aquella que abarca el espacio geográfico/espacial del tema de investigación a tratar. El proyecto de investigación denominado diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Robledal Campestre S.A.S se limita al departamento en el que está ubicado el centro recreacional, es decir el Departamento de Sucre, con el fin de tener un panorama amplio de evaluación, decisión y análisis.
- **Delimitación de tiempo o temporal:** se refiere al periodo de tiempo seleccionado para realizar dicha investigación. La investigación se realiza en un periodo máximo de seis meses en donde se analiza el entorno de la empresa y se definen las estrategias adecuadas que permitan cumplir con la finalidad del proyecto.
- **Delimitación de contenido:** Se trata de especificar detalladamente el tema de investigación, respondiendo a aspectos concretos que aportaran un mayor alcance del tema de investigación. El tópico de esta investigación radica en la construcción de



estrategias para Robledal Campestre S.A.S que permitan garantizar el éxito competitivo de esta.

2.2. Tipo de investigación

Investigación se refiere al hecho de buscar diferentes herramientas y/o estrategias que nos permitan el desarrollo de algo nuevo o de igual forma, es definida como la capacidad de ahondar en un tema específico y así aportar nuevos conocimientos sobre acontecimientos reales. Una investigación puede hacerse por muchas razones que van desde conocer diferentes aspectos de un tema específico, ampliar conocimientos adquiridos o poder plantear mejores soluciones a problemáticas ya existentes, indiferentemente de la razón por la que se haga una investigación hay que tener en cuenta que existen diferentes enfoques para esta, es decir que la investigación puede tener varios enfoques: investigación según el tipo de objetivo, investigación según el tipo de datos empleados, entre otros. (Sabino, 1992).

2.2.1. Investigación según el tipo de objetivos.

- **Objetivos Extrínsecos**, aquellos propósitos externos que persigue la investigación, es decir la utilidad que tiene o tendrá la investigación fuera el ámbito de aplicación para el que era dirigida inicialmente. Este tipo de objetivos se clasifican en Puras y Aplicadas. (Sabino, 1992).
 - Se les llama investigaciones puras a aquellas investigaciones que no se conoce una aplicación inmediata, pero que con el tiempo se puede llegar a conocer su ámbito de aplicación.
 - Las investigaciones aplicadas, por el contrario, son aquellas que mientras se estén desarrollando o al finalizarlas ya se conozca el fin para el cuál se están trabajando, es decir el ámbito de aplicación se encuentra especificado.

- **Objetivos Intrínsecos**, tipo de conocimiento que se desea alcanzar al finalizar la investigación, este tipo de objetivos están clasificados en 3 grandes tipos: Exploratorios, Descriptivos y Explicativos. (Sabino, 1992).
 - **Exploratorios**: inexistencia de datos suficientes que permitan formular hipótesis del tema de investigación a tratar, de igual forma este tipo de investigación se aplica a aquellas investigaciones de temas realizadas por primera vez.
 - **Descriptivos**, aquellas que describen detalladamente una investigación, brindando información que podrá ser analizada para diversos fines y/o comparada con otras fuentes.
 - **Explicativos**, estas investigaciones se basan en determinar los orígenes o las causas de un determinado tema de investigación, lo que permite ampliar el conocimiento frente a un tema específico.

2.2.2. Investigación Según el tipo de datos empleados.

Este tipo de investigación se clasifica en dos grandes enfoques: Enfoque Cualitativo y Enfoque Cuantitativo, aunque la perspectiva de estos dos enfoques poseen diferentes características y se pueden identificar fácilmente mediante su terminología (datos cualitativos y datos numéricos), es posible afirmar que poseen similitudes tales como: procesos cuidadosos, metódicos y empíricos, ambos enfoques llevan a cabo la evaluación y observación de diferentes situaciones, en donde se establecen suposiciones basadas en la observación y evaluación anterior y posteriormente se demuestra su viabilidad por medio del análisis, para por ultimo plantear nuevas suposiciones basadas en las primeramente expuestas.

- **Enfoque Cualitativo**: este tipo de enfoque se basan en planteamientos que van tomando perspectiva a medida que se realizan estudios normalmente basados en la observación, de igual forma se destaca la poca precisión de los datos y la subjetividad



de estos. Cabe señalar que este enfoque contextualiza la idea de investigación a tratar de forma descriptiva y le ofrece al investigador amplitud de conocimientos y riqueza interpretativa.

- **Enfoque Cuantitativo:** este enfoque se basa en el estudio y análisis de fenómenos por medio de datos contables utilizando métodos deductivos, secuenciales o probatorios que permiten un mayor análisis de resultados. De igual forma el enfoque cualitativo se basa en la estadística y la generalización de los resultados y le da la oportunidad al investigador de obtener datos precisos.

De la fusión de estos dos enfoques surge una nueva perspectiva que es el enfoque mixto, definiéndose este como un enfoque que combina la parte analítica del enfoque cuantitativo y la parte descriptiva y percibida del enfoque cualitativo, dando como resultado interpretaciones precisas y brindando al investigador una amplitud de conocimientos sobre el tema tratado. (Hernandez-Sampieri, 2014).

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se afirma que el tipo de investigación aplicable para el diseño de un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Robledal Campestre S.A.S, según el tipo de objetivos y el tipo de datos empleados es definido de la siguiente manera.

Según el tipo de objetivos el propósito de este proyecto de investigación es catalogado como una tipología aplicada puesto que desde el primer momento de su realización se conoce su finalidad, garantizar el éxito competitivo de Robledal Campestre S.A.S. De igual forma este proyecto de investigación es descrito como una investigación de tipo descriptivo, ya que describe, analiza e interpreta la situación actual de la empresa a fin de establecer estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados. De acuerdo al tipo de datos empleados este proyecto de investigación posee un enfoque mixto de investigación, ya que es un enfoque que recolecta, analiza y vincula datos tanto cualitativos como cuantitativos del proceso a estudiar. Utilizando diversas técnicas de recolección de datos tales como: encuestas, observación,

entrevistas grupales e individuales, grupos de discusión, registro y análisis de documentos y notas de campo que permiten una mejor comprensión del proyecto de investigación.

2.3. Fuentes de información

Las fuentes de información son consideradas aquellos instrumentos que facilitan el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información o la ampliación del conocimiento en un estudio de investigación. Estas fuentes de información se clasifican en: Fuentes de información primarias y Fuentes de información secundarias.

Las *fuentes de información primaria* son aquellas de las que obtenemos información sin la intervención de terceros, es decir aquella información procedente de ideas, conceptos o resultados de investigación y que transmiten información directa. Ejemplos de este tipo de fuentes son los libros, monografías, tesis, informes técnicos, foros, artículos científicos, entre otros. Caso contrario de las *fuentes de información secundaria* que son aquellas fuentes donde se ha interpretado o reorganizado la información procedente de una fuente primaria ejemplo: opiniones personales, resúmenes o artículos expositivos de libros.

Para este proyecto de investigación se utilizan ambos tipos de fuentes, las fuentes primarias que se utilizan son una variedad de libros, esto con la finalidad de tener bases sólidas para exponer ciertos puntos esenciales en la culminación del proyecto de investigación y que de igual forma sirven para ampliar los conocimientos obtenidos en la formación profesional, además de esto también se utilizan trabajos de grado escritos por estudiantes y profesionales de diferentes instituciones a nivel nacional e internacional. Las fuentes de información secundaria a tener en cuenta para esta investigación son las encuestas realizadas para conocer la competencia directa de Robledal Campestre S.A.S.



2.4. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son instrumentos o herramientas que sirven para recolectar información del problema de investigación a tratar, estas técnicas de investigación se dividen en dos tipos: Investigación documental e investigación de campo. (Sabino, 1992).

- **Investigación documental:** esta se basa en la recolección de información mediante documentos gráficos. Las herramientas que hacen parte de la investigación documental son:
 - Fuentes Bibliográficas: materiales impresos y manuscritos.
 - Fuentes Iconográficas: videos, diapositivas, fotografías, mapas, entre otros.
 - Fuentes Fonográficas: notas de voz y/o los audios.
 - Materiales Magnéticos: medios informáticos y/o magnéticos.

- **Investigación de campo:** Esta es caracterizada por que se realiza interactuando con el fenómeno que se quiere evaluar. Dentro de las investigaciones de campo encontramos las siguientes técnicas principales:
 - Observación
 - Encuesta
 - Entrevista
 - Notas de Campo

Este proyecto es una investigación utiliza diferentes técnicas de recolección de información, dichas técnicas combinan sus dos tipos las documentales y las de campo para una mejor evaluación, análisis y conclusión del tema que se quiere tratar. Las técnicas que se utilizan para este proyecto de investigación son:

- a. Entrevistas individuales: se utilizó este instrumento de investigación para conocer aspectos internos de Robledal Campestre S.A.S, aspectos tales como: finanzas,

marketing, I&D, producción y operaciones y sistemas de la información. Todo esto fue posible gracias a la colaboración del Gerente administrativo y propietario de la empresa.

- b. Encuesta: esta herramienta de investigación fue utilizada con el fin de conocer la competencia directa de Robledal Campestre S.A.S.
- c. Observación: esta herramienta se utilizó con el fin de complementar y comprender a mayor profundidad la competencia directa de Robledal Campestre S.A.S.
- d. Materiales Magnéticos: se utilizaron llamadas telefónicas para indagar en la descripción interna de la empresa.
- e. Fuentes Bibliográficas: para realizar el análisis externo se tuvieron en cuenta material impreso para conocer mejor el sector en el cual está ubicado Robledal Campestre S.A.S.
- f. Fuentes Iconográficas: de igual forma se utilizaron mapas, estadísticas e imágenes para complementar el análisis externo de Robledal Campestre S.A.S.

Este proyecto de investigación se dividirá en 3 fases descritas a continuación:

Tabla 1
Metodología del proyecto por fases

	Fases	Actividades	Técnicas de Recolección de datos
FASE I	Diagnostico situacional de Robledal Campestre S.A.S	Elaboración de documentos para análisis y formatos de entrevistas.	Matriz DOFA, encuestas, notas de campo, registro y análisis de documentos, entrevistas y observación.
		Realizar un análisis interno de la empresa analizando Debilidades y Fortalezas	
		Realizar Análisis de Mercado	
		Benchmarking o Estudiar la competencia	
		Realizar Matriz de perfil	

		competitivo	
		Elaborar Matriz legal de la organización	
		Realizar sondeos de mercado.	
		Estructurar el análisis empresarial externo.	
		Estructuración de la Matriz DOFA.	
		Elaborar informe final de diagnóstico.	
FASE II	Priorización de variables del plan estratégico de Robledal Campestre S.A.S	Definir las variables estratégicas	Software MIC-MAC (Matriz de impactos cruzados - Multiplicación aplicada a una clasificación)
		Analizar la relación entre variables	
		Priorización de variables utilizando un Software de análisis estructural	
		Identificar los ejes estratégicos	
FASE III	Proponer estrategias que permitan posicionar exitosamente a Robledal Campestre S.A.S.	Definir estrategias	Indicadores.
		Determinar enfoque por proyectos o acciones	
		Definir indicadores	
		Decretar horizonte de tiempo	
		Elaborar presupuesto	

Fuente: Elaboración propia

3. Marco Referencial

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Direccionamiento estratégico.

Aguilera-Castro (2010) Citando a Ansoff nos dice que la dirección estratégica está relacionada con la fijación de objetivos y metas para la organización en donde se mantiene un vínculo entre la organización y su entorno, asimismo alude a Bellostas, el cual plantea que la dirección estratégica es aquella que se anticipa, planteando y formulando estrategias, a problemas futuros que puedan afectar a la empresa.

De igual forma Aguilera y Riascos (2009) referenciando a Dess y Lumpkin definen el direccionamiento estratégico como el grupo de análisis, decisiones y acciones que una empresa conlleva para para desarrollar y sostener una ventaja competitiva, para lo cual se debe formular una estrategia que se desarrolla en varios niveles: (1) la estrategia competitiva, que hace referencia a la competencia de la organización y la capacidad que esta posee para superar a sus rivales; (2) la estrategia a nivel corporativo, es el nivel en que las organizaciones se cuestionan el tipo de negocios en el que están incursionando, el tipo de producto que se quiere posicionar y que tan rentables puede ser la comercialización de los productos o servicios escogidos; según Medina, Sepúlveda, y Rojas (2009) la estrategia corporativa permite escoger el negocio en el que se quiere operar, (3) las estrategias internacionales, que implican el analices de las alternativas que brinden una ventaja competitiva y un alto beneficio a quienes la implementen (Sarmiento, 2014), (4) y las estrategias de Internet y de e-business, las cuales hoy en día ayudan al mejoramiento de una organización en su posición competitiva (Aguilera y Riascos, 2009).

Teniendo cuenta lo anteriormente dicho podemos decir que, el direccionamiento estratégico es el proceso mediante el cual las organizaciones crean estrategias para mantenerse en el mercado teniendo en cuenta el análisis situacional del contexto, con el fin de proponer una



serie de actividades y tareas que le ayuden a cumplir con los objetivos y metas y que finalmente le ofrezcan una ventaja competitiva a la empresa. De igual forma se resalta la importancia del direccionamiento estratégico, el cual radica en el mejoramiento económico de la empresa, el posicionamiento en el mercado de esta y la ventaja competitiva que la empresa posee frente a los rivales, basándose principalmente en el logro de las metas propuestas desde la Misión hasta la Visión de la empresa.

3.1.1.1. Proceso de la Dirección Estratégica.

Aguilera-Castro (2010) Indica que la dirección estratégica consta de un proceso de tres etapas con el fin de tener una adecuada formulación e implementación del direccionamiento estratégico en una empresa, proceso planteado por Dess y Lumpkin (2003); Johnson y Scholes (1997).

- **Análisis estratégico:** Para estos autores el análisis estratégico es el análisis de un entorno interno y externo realizado a la empresa con el fin de conocer sus recursos, capacidades y competidores. Este análisis estratégico da como resultado la formulación de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que pueden ser determinantes al momento de formular e implementar estrategias y así asegurar el éxito de la empresa.
- **Formulación estratégica:** Esta etapa consiste en determinar estrategias a corto y largo plazo, basadas en el análisis realizado, que permitan el desarrollo eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.
- **Implantación estratégica:** La implantación de la estrategia conlleva una serie de decisiones y acciones encaminadas a la realización de un plan, teniendo en cuenta las estrategias propuestas en la etapa anterior.

3.1.2. Estrategia competitiva.

Si bien es cierto que la estrategia es un concepto que está actualmente fundamentado esta no es considerada un término actual, de hecho, data desde principio de los tiempos cuando las primeras personas realizaban actividades de supervivencia, como cazar, donde se ideaba la mejor manera de realizar dicha acción para que esta tuviera éxito. En la antigua Grecia era referida a una posición militar (el general al mando de un ejército), en los tiempos Pericles (450 a.C) la estrategia se refería a las habilidades administrativas, oratorias y de poder, entre muchos otros casos que evidencian que la estrategia no es un concepto actual (Chiavenato y Sapiro, 2017).

La estrategia competitiva es considerada como el posicionamiento que tiene una empresa en donde aprovecha sus capacidades frente a la competencia, de igual forma está basada principalmente en el arduo conocimiento de las fuerzas competitivas que se tiene de los competidores y los sectores industriales al cual pertenece una empresa y tomar acciones defensivas u ofensivas que permitan confrontarlas, relacionando así una empresa con su ambiente en la generación de estrategias. Esta estrategia competitiva tiene en cuenta factores competitivos que pueden llegar a determinar las utilidades y la penetración de la empresa en el sector industrial al que pertenece y que basándose en su control aseguran el éxito o el fracaso de dicha empresa. Teniendo en cuenta estos factores competitivos la meta de la estrategia competitiva consiste en encontrar una posición frente a los sectores industriales donde se encuentra y así poder defenderse o influir directamente sobre estas y aprovecharlas.

Las fuerzas competitivas consideradas como determinantes estructurales de la competencia, indican que no solo los participantes establecidos, los inversionistas, son considerados competencia; de hecho, los clientes, los proveedores, los sustitutos, los competidores o los potenciales participantes son, de igual forma, considerados competencia aquellos que tienen relación directa o indirecta con los productos o servicios ofrecidos.



Consolidar una buena estrategia competitiva le da la oportunidad a la empresa de aumentar su rendimiento, tener una posición defensiva frente a la competencia o superarse a sí mismos y a la competencia, esta estrategia competitiva constituye acciones ofensivas y defensivas, derivadas del análisis de las fuerzas competitivas, con el fin de defenderse de dichas fuerzas. Para lograr esto debemos tener en cuenta algunos métodos para hacerlo (Porter, 2008).

- **Posicionamiento:** esta estrategia consiste en posicionar la empresa y levantar defensas, contra las fuerzas competitivas, en donde las fuerzas sean más débiles teniendo en cuenta las capacidades de esta.
- **Influir en el equilibrio:** identificar los factores que impulsan la competencia y elaborar una estrategia ofensiva que mejore la posición de la empresa, un ejemplo de este método puede ser las innovaciones de marketing que favorecen la diferenciación del producto y/o servicio.
- **Explotar el cambio:** tener conocimiento de los cambios o previendo el cambio producido en el entorno, ayuda a la empresa a adecuarse, mucho antes que la competencia, en la creación de estrategias adecuadas a las nuevas necesidades.

Las estrategias genéricas, otra forma alterna de tener una posición defendible en la empresa, son aquellas que le permitan a la empresa un mejor desempeño que su competencia. Estas estrategias genéricas son:

- I. **Liderazgo global en costos:** como su nombre lo indica consiste en liderar un sector industrial mediante estrategias funcionales que permitan la asignación de costos bajos de sus productos y/o servicios frente a los de la competencia. Ser líder global en costos implica un riguroso control de los gastos variables y fijos, las cuentas en la cartera de clientes, la construcción de instalaciones eficientes y otros factores imprescindibles y a tener en cuenta para obtener un liderazgo en costos.



Ser líder en costos le aporta ciertas ventajas a la empresa, ventajas que van encaminadas a la protección frente a las cinco fuerzas competitivas: un rendimiento superior al de sus adversarios, protección frente a los compradores poderoso puesto que estos siempre buscan una baja de precios, una defensa frente a los competidores, una defensa contra proveedores y una ventaja competitiva frente a posibles nuevos adversarios.

De igual forma el liderazgo global en costos implica ciertas desventajas que pueden llegar a deteriorar la participación de la empresa frente al sector industrial. Estas desventajas son: reinvertir y economizar en costos producidos por equipos obsoletos, no predecir el cambio producido por las necesidades del cliente por estar enfocados en una estrategia de baja de precios o la incapacidad de la empresa de mantener las estrategias de bajos precios debido a la inflación de costos (Porter, 2008).

- II. **Diferenciación:** la diferenciación es aquella particularidad que consolida a tu empresa como exclusiva frente a la competencia, este tipo de estrategia genérica puede estar presente en diferentes características de un producto o un servicio. Algunas características en la suele estar presente la diferenciación es: en la apreciación de la marca, el diseño de un producto, la tecnología utilizada, las redes de distribución, el servicio al cliente, entre otras.

Este tipo de estrategia genérica otorga ciertas ventajas y desventajas a la empresa, en primer lugar están las ventajas estas pueden ser el rendimiento de la empresa por encima del promedio, debido a la fidelización de los clientes concede una posición defendible frente a los competidores y disminuye la sensibilidad al precio, deja atrás la estrategia de costos bajos y aumenta las utilidades lo que su vez da protección frente al poder que tienen los proveedores, aumenta el poder que tiene frente a los posibles competidores ya que estos tendrían que superar la exclusividad del producto/servicio ofrecido.



Las desventajas de esta estrategia genérica radican en: la poca participación que puede tener en el mercado debido a la percepción de necesidad que se puede obtener, muy pocas veces va de la mano con el liderazgo en costos, actividades que influyen directamente sobre la diferenciación del producto/servicio que pueden incrementar el valor de este, no todos los clientes o posibles clientes pueden estar predispuestos a obtener un producto/servicio que cuenta con un precio elevado lo que a su vez incrementa el riesgo de imitación.

- III. **Enfoque o concentración:** esta es la última estrategia genérica descrita por (Porter, 2008), la cual está enfocada en un nicho de mercado satisfaciendo con excelencia las necesidades de ese mercado escogido. Como las anteriores estrategias genéricas, el enfoque o concentración posee ciertas ventajas y desventajas que influyen en el rendimiento de la empresa. Las ventajas del enfoque o concentración constan: de una participación de costos bajos frente a sus competidores en el nicho de mercado en el cual están presentes, una diferenciación o ambas cosas, un rendimiento superior al promedio o la participación de la empresa y la fidelización lograda en los mercados más vulnerables.

Las desventajas para este tipo de estrategia son: el descubrimiento, por parte de los competidores, de submercados dentro del nicho de mercado lo que genera un desplazamiento de la empresa, evaluando el mercado general y el mercado segmentado se verá reducida la diferenciación y el liderazgo en costos.

Las anteriormente descritas conforman tres estrategias a nivel general que bien implementadas pueden aumentar el desempeño de la empresa frente a sus competidores, de igual forma estas estrategias poseen una singularidad que las diferencia entre sí: la ventaja competitiva que aportan y el objetivo estratégico al cual van dirigidas. La diferenciación y el liderazgo en costos tienen como objetivo estratégico todo el sector industrial pero su ventaja competitiva

radica en la particularidad percibida por el cliente y la posición de los costos, respectivamente. Mientras que el enfoque o concentración tiene como objetivo estratégico solo un segmento de la industria y obtiene una ventaja competitiva en costos o diferenciación e incluso ambas.

		Ventaja Estratégica	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo Global en costos
	Solo un Segmento	Enfoque o concentración	

Figura 1. Diferencias - estrategias Genéricas.

Fuente: (Porter, 2008).

3.1.3. Ventaja Competitiva.

La ventaja competitiva es una marca característica y diferenciadora que se la da a un producto y/o servicio, que le permita tener una mejor utilidad frente a sus competidores. Esta ventaja surge de la relación de algunos factores tradicionales y actuales como lo son: la mano de obra, el capital, el insumo, la tecnología, la infraestructura, la información, la estrategia y el conocimiento, que permiten que el factor diferenciador sea una ventaja entre una empresa y otra.

La ventaja competitiva se origina a partir de la innovación y el aumento de la productividad en la “base de operaciones” de una empresa, que es donde se investigan los procesos y productos y se desarrollan estrategias, lo que permite darle al producto o servicio ofrecido un diferenciador dinámico y creativo. Para elaborar una ventaja competitiva es necesario tener en cuenta ciertos elementos tales como:

- Desarrollo del conocimiento
- Tecnología de la información
- Innovación, y no solo en el ámbito tecnológico, sino también se incluyen estrategias de venta y posicionamiento.



- Transformación de los productos y/o servicios de forma innovadora.
- Correcta gestión empresarial, publicidad, marketing, rentabilidad, etc.

(Betancourt , 2014).

La ventaja competitiva es el valor que una empresa crea para los clientes. Esta ventaja competitiva no se puede crear o lograr si no se toma en conjunto todas las áreas de una empresa: marketing, producción, control, finanzas, ya que la armonía de estas disciplinas es la que contribuye a la diferenciación de un producto y/o servicio. Un elemento diferenciador no solo proviene de la tecnología utilizada o del costo del servicio y/o producto, sino que también puede ser obtenida de diferentes fuentes o procesos que actúan indirectamente sobre el producto, como por ejemplo obtención de materias primas de excelente calidad, tiempo de entrega *Just in Time*, publicidad o un excelente diseño de productos, entre otros.

3.1.3.1.Principios de la ventaja competitiva.

3.1.3.1.1. La cadena de valor.

Una herramienta útil para analizar estas fuentes y su forma de interacción es la cadena de valor, esta cadena permite dividir la empresa en las actividades estratégicamente relevantes y así entender el comportamiento de los costos y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La cadena de valor no es recomendable construirlas cuando se tiene o se es participe de una industria multisectorial puesto que resultaría demasiado extensa y se incidiría en la omisión de importantes fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor está formada por 9 componentes en donde se refleja la relación de las actividades, los proveedores, los canales y los compradores e indica la repercusión de estos componentes en la ventaja competitiva. Para crear una correcta cadena de valor se debe identificar las actividades de valor de un proceso, estas actividades se dividen en dos grupos: Actividades Primarias y Actividades de apoyo, las primeras son las que intervienen directamente

en la creación física de un producto y/o servicio y la segunda, como su nombre lo indica, dan apoyo a las actividades primarias ofreciendo recursos humanos, tecnológicos, insumos, etc.

Estas actividades a su vez se subdividen en diferentes categorías para una mejor comprensión y construcción de una cadena de valor. Actividades primarias: a) Logística de entrada, b) Operaciones, c) Logística de Salida, d) Mercadotecnia y ventas y e) Servicio. Actividades de apoyo: a) Adquisiciones, b) Desarrollo tecnológico, c) Administración de recursos humanos, d) infraestructura organizacional (Porter, 2002).

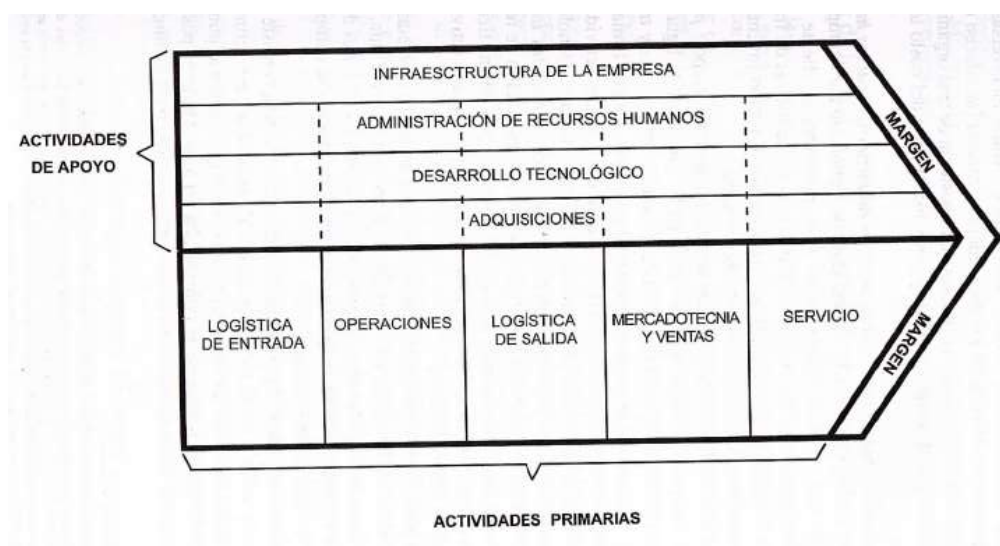


Figura 2. Cadena genérica del valor.

Fuente: (Porter, 2002).

3.1.3.1.2. Ventaja en Costos.

Porter (2002) dice que el costo del producto y/o servicio ofrece un valor diferenciador frente a la competencia y de igual forma influye en la estructura global de la industria. El comportamiento de los costos mayormente radica en los costos de manufactura, es decir los costos asumidos en la fabricación del producto y/o servicio, dejando de lado los costos incurridos en las actividades como mercadotecnia, infraestructura, publicidad, entre otras, esto provoca una



discrepancia en los costos finales del producto. Este comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que interactúan e identifican el comportamiento de actividades de valor.

- a.** Economías de escala: capacidad de darle un valor diferenciador a la realización de actividades o la capacidad de amortizar el precio de actividades intangibles.
- b.** Aprendizaje y desbordamiento.
- c.** Patrón de utilización de la capacidad: la utilización de la capacidad está condicionada a la demanda cíclica, estacional o de otra índole.
- d.** Nexos: la importancia de analizar el comportamiento de costos en todas las actividades de forma conjunta y así aminorar el costo total de estas.
- e.** Interrelaciones: realizar el trabajo conjuntamente con otras dependencias de la empresa puede incidir en una reducción significativa de los costos.
- f.** Integración.
- g.** Oportunidad: la oportunidad en los costos está condicionada por la sincronización con el ciclo de negocios o con las condiciones el mercado.
- h.** Políticas discrecionales: decisiones que toma una empresa para efectuar actividades de valor.
- i.** Ubicación.
- j.** Factores institucionales

3.1.3.1.3. Diferenciación.

La diferenciación es un tipo de ventaja competitiva común, ya que si un producto y/o servicio posee un elemento diferenciador este será un atractivo para los clientes.

La diferenciación a menudo se ve en la producción física del producto: precios bajos, cambios en el diseño, entre otros, pero hay que tener en cuenta que también puede ser



proveniente del sistema productivo de este: mano de obra cualificada, material de calidad, conformidad con las especificaciones, su alcance competitivo, entre otras.

Existen varios factores para identificar una empresa que ofrece un producto y/o servicio diferenciador: a) multiplica las fuentes de diferenciación en la cadena de valor, es decir que no solo sea una actividad la que corresponda a la diferenciación, sino que exista una interacción con otras actividades del sistema productivo. b) el uso del producto corresponda al proyectado, es decir, invertir en capacitaciones en donde se señale el uso correcto el producto. c) señales de valor para reforzar la diferenciación. Si la particularidad del producto no es notoria, se debe emplear señales para mostrar esa singularidad, demostrando así un plus organizacional que las empresas competidoras no ofrecen. d) información incorporada al producto. Integrar información al producto puede aumentar su valor para el consumidor, esta información puede estar compuesta por la descripción del producto, su funcionalidad, su fabricación, entre otras. e) responder anticipadamente a las circunstancias cambiantes del comprador, anticiparse a las necesidades del comprador e introducir las estrategias de diferenciación en productos y/o servicios que cumplan con esa necesidad futura. f) descubrir los criterios no reconocidos de compra que ignoran los clientes y los competidores permite que la empresa obtenga beneficios duraderos de imagen y reputación.

Lo anterior indica cuando una empresa es altamente competitiva debido a una particularidad en sus productos y/o servicios, pero también hay que tener en cuenta no caer en errores o fallas en este tipo de ventaja competitiva tales como: una singularidad no valiosa, excesiva diferenciación, un precio especial demasiado alto, desconocer el costo de la diferenciación, no reconocer los segmentos de compradores, entre otros que lo que hacen es aumentar los costos y minimizar las ventas (Porter, 2002).

3.1.3.1.4. La Tecnología.

Actualmente la tecnología juega un papel muy importante dentro de la industria, empresas que han explotado su gran potencial debido a grandes cambios internos producidos por tecnología de alta calidad, pero ¿Qué relación tiene la tecnología con la ventaja competitiva, si se dice que el uso tecnológico es valioso por sí mismo? Un cambio tecnológico no garantiza rentabilidad empresarial, sino como se explicaría que existieran empresas con poco rendimiento tecnológico pero que son altamente rentables, de hecho, se puede afirmar que todas las empresas, indiferentemente del sector al que pertenezcan, son calificadas tecnológicamente solo se debe adoptar una perspectiva más amplia y explotar todas las condiciones o estrategias que hagan mucho más rentable la empresa.

La tecnología y la ventaja competitiva contribuyen decisivamente a determinar la posición relativa en costos, es decir si una empresa emplea una tecnología, no hablando solamente de equipamiento tecnológico, eficiente en comparación con sus competidores que le permita reducción del tiempo en la línea de producción o la unificación de actividades de valor le otorgará una ventaja competitiva a la empresa frente a sus competidores. El cambio tecnológico favorecerá la ventaja competitiva si está sustentada por ciertas condiciones: un cambio tecnológico que reduzca los costos, es decir si se disminuye el costo o se facilita la diferenciación favorecerá la ventaja competitiva, si el cambio tecnológico modifica los factores del costo o de la singularidad en favor de una compañía, mejora de la estructura global de la industria con el cambio tecnológico, entre otras que permitirán una dirección adecuada y favorecerá la ventaja competitiva (Porter, 2002).

3.1.3.1.5. Selección de competidores.

Los competidores son considerados una amenaza directa para nuestras empresas, ya que estos pueden apoderarse de la participación de estas en el mercado. Visto desde otro enfoque los competidores pueden suponerse “buenos” si ayudan a fortalecer la posición competitiva de la

empresa dentro del sector. Los “buenos” competidores pueden destacar si poseen ciertas características tales como: a) tener credibilidad y viabilidad por medio de la reducción de costos y la mejora de la diferenciación, b) debilidades evidentes, es decir que la empresa asuma que tiene debilidades en ciertos aspectos pero que no vea necesario subsanar esa debilidad, c) impulsa el desarrollo de su misma empresa y de las de su entorno y no busca tener una posición dominante en el sector, d) no sobreestima a su competencia, el sector industrial al que pertenece o su capacidad industrial, es decir que realiza suposiciones realistas, e) plantea metas de rendimiento semejantes, f) un buen competidor desea generar efectivo sin importar si agranda su participación en el mercado y g) no le gusta tomar riesgos. Estas características hacen de la competencia un buen competidor para nuestras empresas, hay que señalar que no siempre se cumplen todas estas características de ahí que puede ser algo subjetivo para algunas empresas si existen o no los buenos competidores. Tener “buenos” competidores trae ciertas ventajas a la empresa fragmentadas en cuatro categorías: (Porter, 2002).

- a. La existencia de buenos competidores permite *aumentar la ventaja competitiva* debido a que absorbe las fluctuaciones de la demanda, hace más notoria la diferenciación, mejora la posición negociadora, impulsa la motivación de los trabajadores y reduce el riesgo antimonopolio.
- b. El ingreso de nuevas industrias es *favorable para la actual estructura de la industria*, ya que por medio de la publicidad o la inclusión de productos complementarios permite aumentar el flujo de la demanda. Otra razón por la cual es favorable el ingreso de nuevas industrias es porque se puede contar con varias fuentes de abastecimiento, con el fin de evitar el poder negociador de los proveedores y los retrasos en entregas.
- c. *Favorece el desarrollo del mercado* mediante la reducción de pérdida de clientes ya que se ofrece una fuente alterna para la obtención de productos en donde se permite comparar entre los existentes, la estandarización de tecnologías o la promoción de la imagen de la industria.



- d. Por medio del aumento de la probabilidad y la intensidad de la represalia y la saturación de canales de distribución *disuadir el ingreso de nuevas empresas* es decir tener estrategias fuertes que consoliden el posicionamiento de la empresa a fin de que se observen resultados positivos y se simbolice la dificultad de una entrada exitosa.

Los competidores son una bendición y una maldición. Cuando se les ve solo desde la primera perspectiva, se corre el riesgo de dañar no solo la ventaja competitiva de la compañía, sino también la estructura de la industria. Es preciso competir en forma agresiva, pero no indiscriminada (Porter, 2002).

3.2. Marco Conceptual

3.2.1. Estrategia.

Cuando se habla de estrategia se hace referencia al proceso mediante el cual se analiza el estado actual de un determinado problema para darle solución mediante una serie de acciones; la estrategia también se entiende por las acciones correspondientes para llegar a un objetivo, es decir al cómo se va a lograr un determinado objetivo.

Según Porter (1999) la estrategia consiste en crear una sinergia entre las diferentes actividades que se realizan en una empresa para alcanzar el éxito de esta misma; para lo cual debe haber una integración de las actividades para garantizar la sostenibilidad de la empresa y tener una estrategia distintiva. (Chiavenato y Sapiro, 2017) dicen que la estrategia es un poderoso y amplio plan de acción que se debe elegir para asegurar una ventaja a futuro teniendo en cuenta el estado actual en que se encuentra la empresa; al mismo tiempo la estrategia consiste en tener varias alternativas y escoger la más conveniente basándose en el análisis situacional de la empresa.



La estrategia también es definida por (Garrido-Buj, 2003) quien dice que la estrategia es un plan de acción que nos puede guiar o no al resultado esperado y se basa en varios factores, los principales son: (1) el análisis de recursos, capacidades, fortaleza, amenazas, debilidades y oportunidades; (2) la evaluación de los competidores, (3) la evolución del entorno y su afinidad con los planes de la empresa y (4) las acciones de la competencia.

3.2.1.1. Historia de la estrategia.

La historia de la estrategia se remonta al inicio de la humanidad, ya que el hombre para poder subsistir debía organizar un plan (escoger el lugar donde descansar, elegir los tipos de alimentos que le ayudarían a mantenerse fuerte, entre otras) que le permitiera mantenerse vivo, pero no fue en esa época cuando se comenzó a utilizar la palabra estrategia sino cuando empezaron las guerras, las cuales han ayudado e impulsado el desarrollo y la tecnología de las naciones; el significado de la palabra estrategia proviene de la palabra griega *estrategos* que está compuesta por dos expresiones griegas, *estratos* que significa ejército y algo que en el griego antiguo indicaba liderar, guiar o cambiar de dirección (Chiavenato y Sapiro, 2017).

El primer referente sobre asuntos de estrategia militar es el general chino Sun Tzu quien escribió el libro, *El Arte de la Guerra*, 500 a.C., el cual no solo ha servido para diseñar estrategias militares, sino que también ha servido en el ámbito empresarial y personal, Tzu en el primer capítulo dice que con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede (Tzu, 500 a.C.), haciendo referencia a que se deben evaluar las condiciones de uno mismo y las del enemigo, para ver fortalezas y debilidades y así actuar en pro a estas conociendo de ante mano cuales son los resultados que se pueden obtener; un argumento que refuerza esta posición es el siguiente, “si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”, (Tzu, 500 a.C.). Otro de los puntos que se toca en dicho libro es nunca se debe atacar por cólera y con

prisas. Es aconsejable tomarse tiempo en la planificación y coordinación de un plan (Tzu, 500 a.C.), lo cual indica que siempre debe organizarse y planificarse un plan para obtener las probabilidades de éxito o de derrota. Según (Camino de éxito, 2017) otra de las claves del libro es que si envías refuerzos en todas partes en todas partes serás débil, en el ámbito empresarial esto hace referencia a cuando una empresa está teniendo problemas con su producto estrella por lo cual decide incursionar en el mercado con otros productos, quitándole las posibilidades al otro, esto se da cuando se lanzan al mercado productos, nuevo e innovadores.

Otras de las recomendaciones de Sun Tzu es romper la resistencia del enemigo sin combatir, en la cual propone dos estrategias (capítulo 7) (Chiavenato y Sapiro, 2017), la primera es llamada, estrategia directa o batalla, que consiste en derrotar al enemigo en combate, llevándose la victoria el más fuerte, en el marco empresarial esto se ve cuando se lanzan productos más competitivos (mejorados), o cuando se conquista parte de un nicho de mercado de los competidores. Y la segunda nombrada estrategia indirecta o maniobra, que consiste en crear condiciones desfavorables para el enemigo de modo que no se sienta fuerte para combatir y renuncie antes de llegar a la batalla.

Otro de los ejemplos donde se muestra la utilización de la palabra estrategia en la guerra es en el libro *Los Señores de la Guerra* escrito por (Vasconcellos, 2001) en el que se habla de la segunda guerra Púnica, que se dio en el año 218 a.C., cuando Sagunto le declara la guerra a Cartago, aquí se muestra que Aníbal, el líder del ejército de Cartago tiene que escoger entre cuatro estrategias para vencer al ejército de Sagunto (ciudad protegida por Roma); la primera era esperar al ejército Romano en la península Ibérica; la segunda consistía en enfrentar al ejército romano en el mar; la tercera trataba sobre intentar atravesar el Mediterráneo y fortalecer al ejército de Cartago de forma que se protegiera del ataque directo de Roma; y la cuarta en atravesar los Pirineos y los Alpes para desembocar en el valle de Po (norte de Italia), siendo esta última más acertada y la que llevo a Aníbal a obtener la victoria, primero derrotando a los tres primeros ejércitos romanos en el valle de Po y posteriormente cuando espero al ejército Romano en Cannas y donde Roma tomo represarías y fortaleció a su ejército en número, superando a



Cartago en 4.000 hombres, lo cual no fue un impedimento para que Aníbal y su ejército venciera de nuevo a Roma, ya este utilizó la información que tenía sobre el ejército enemigo para plantear una estrategia y una buena táctica para obtener el triunfo. En este libro también se resalta la relación entre el concepto de estrategia y el de táctica según la guerra, tratándose el primero de donde se van tomar las acciones y el segundo de cómo hacerlo, es decir durante la batalla (Vasconcellos, 2001).

3.2.1.2. La estrategia y la competencia.

La competencia al igual que la estrategia surgió con el inicio de la humanidad y está directamente relacionada con la estrategia, e incluso se puede afirmarse que para que se produzca la estrategia debe primero surgir una acción competitiva o el deseo de superar algo. Algunas de las competencias que ayudaron al desarrollo y evolución de la planeación estratégica: Competencia biológica, Competencia militar, Competencia política, Competencia deportiva.

3.2.2. Competitividad.

La competitividad es la capacidad que tiene una entidad de ser rentable frente a su competencia y así obtener un posicionamiento adecuado en el mercado, esta rentabilidad dependerá de ciertos actores tales como: Calidad y coste del producto, eficiencia de las técnicas de producción, aprovechamiento de los recursos, entre otros.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby (1997) señalan que la competitividad es aquella capaz de producir bienes y/o servicios que compitan exitosamente con otras y al mismo tiempo sean rentables para la empresa. De igual forma indican que la competitividad va de la mano con la ética, ya que no se puede competir en un mercado laboral exigente cuando no existe lealtad entre sus socios y/o empleados.



Cebberos (1993) define la competitividad como una relación favorable entre los recursos ecológicos y los recursos tecnológicos en donde se pueda mantener o ampliar el posicionamiento de la empresa en el mercado y al mismo tiempo sean rentable y contribuya al bienestar social, trazando así un aporte menos tradicional al concepto de competitividad.

Para (Porter, 1991) el concepto de competitividad está directamente relacionado con la productividad y la capacidad de innovación y mejorar los sistemas existentes, de la productividad depende el nivel de vida de los ciudadanos de una nación. Esta productividad está sujeta a factores tales como: la mano de obra, la calidad de los productos y la eficiencia de sus procesos, y al mismo tiempo determina la calidad de vida de los habitantes.

3.2.3. Análisis Externo.

También conocido como análisis industrial, auditoría externa o análisis del entorno, es aquella que se encarga de la identificación y evaluación de las variables externas que influyen sobre el comportamiento de una empresa. Estas fuerzas externas permiten conocer las tendencias actuales de los diferentes factores que aquí se incluyen, lo que a su vez proporciona la identificación de amenazas a evitar y las oportunidades claves que pueden beneficiar a la empresa frente a sus competidores. La organización industrial (OI) afirma que el análisis externo puede ser considerado un análisis más importante que el análisis realizado internamente en la organización, puesto que ningún mercado es considerado estático y debido a sus constantes cambios surgen nuevas tendencias que bien aprovechadas estratégicamente representan una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo, también destaca que el nivel de importancia de un análisis externo frente a un análisis interno es irrelevante si se tiene una adecuada integración de ambos análisis que lleve a la obtención de una ventaja competitiva favorable para la empresa.

El análisis externo se clasifica en cinco fuerzas externas claves que facilitaran la generación de dichas amenazas y oportunidades, estas cinco fuerzas son: Fuerzas económicas,

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, Fuerzas políticas, legales y gubernamentales, Fuerzas tecnológicas y Fuerzas competitivas. Estas fuerzas están asociadas a diferentes elementos del entorno, competidores, clientes, medio ambiente, proveedores, gerentes, accionistas, entre otros, que permiten la identificación de las amenazas y oportunidades claves para la empresa (David, 2013).



Figura 3. Relación organización - fuerzas externas claves.

Fuente: (David, 2013).

- **Fuerzas externas claves**

- **Fuerzas Económicas:** Esta fuerza abarca una serie de factores que influyen en los resultados económicos de una compañía, un país o una persona teniendo un impacto en la formulación de estrategias. La tasa de inflación, la tasa de interés, la tasa de mercado de divisas, la tendencia del producto interno bruto PIB, los patrones de consumo, la disponibilidad de créditos, las tendencias del desempleo,



entre otras son factores pueden ser altamente influyentes en las decisiones de la empresa o en la formulación de estrategias (David, 2013).

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Los constantes cambios sociales, culturales gubernamentales y ambientales afectan directamente el funcionamiento de la empresa, puesto que frecuentemente están surgiendo cambios en la sociedad que afectan la forma de ver o percibir producto/servicio ofrecido. Para que una empresa no caiga en declive tiene que reinventarse constantemente, teniendo en cuenta las nuevas tendencias, y tener la capacidad de prever estos cambios y así adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores ya establecidos y los futuros consumidores. Tasas de natalidad, la actitud hacia la jubilación, el tiempo libre, la calidad de los productos, la educación o los negocios, tasas de inmigración y emigración, la contaminación, los hábitos de compra, entre otros son algunas de los factores que se debe tener en cuenta para su correcta formulación de estrategias que se adecuen a los cambios en los consumidores (David, 2013).
- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales: Es de gran importancia conocer los diferentes aspectos legales, políticos o gubernamentales de una nación o de un sector industria, ya que estos tienen un impacto en las estrategias propuestas y pueden representar amenazas u oportunidades claves para la empresa. Algunos de los factores pertenecientes a esta fuerza son: cambios las leyes fiscales, tasas de participación de los votantes, leyes locales, estatales y federales, entre otros (David, 2013).
- Fuerzas tecnológicas: Esta fuerza representa un importante impulso en la empresa y puede ser vista como una amenaza o una oportunidad. Las fuerzas tecnológicas no recaen solamente en la organización (productos/servicios) sino que también repercuten en los competidores, proveedores, canales de distribución, clientes,



marketing, etc. estas a su vez tienen la capacidad de crear nuevos mercados (David, 2013).

- **Fuerzas competitivas:** otro de los aspectos a tener en cuenta en la realización del análisis externo de una empresa, estas fuerzas analizan y evalúan los competidores con el fin de realizar una adecuada formulación de estrategias en beneficio de la empresa. Un aspecto a tener en cuenta al realizar el análisis de las fuerzas competitivas es que esta está basada en cinco fuerzas definidas por Michael Porter, aquellas fuerzas que evalúan diferentes características en los competidores y señala que competencia no solo es aquella donde se ven involucradas empresas del sector, sino que también se incluyen a los proveedores, clientes y productos. Estas fuerzas son: el poder de negociación que tienen los proveedores, el poder de negociación que tienen los clientes, la rivalidad entre empresas competidoras, la amenaza de nuevas empresas en el sector y la amenaza de entrada de productos sustitutos (David, 2013).

3.2.4. Análisis Interno.

También conocido como auditoría interna, es aquella que se encarga de la identificación y evaluación de las áreas funcionales de una empresa (administración, finanzas y contabilidad, marketing, producción y procesos, I&D) que influyen sobre el comportamiento de esta. Estas fuerzas internas permiten conocer ampliamente la organización teniendo en cuentas las diferentes áreas, lo que a su vez proporciona la identificación de debilidades a mejorar y las fortalezas claves que pueden beneficiar a la empresa. Este análisis interno, en conjunto con el análisis externo, proporciona a la empresa una base para la formulación e implementación de las estrategias. Este análisis interno requiere del apoyo de un grupo multidisciplinar, en donde se incluyan gerentes y empleados, para una mejor realización de este, de igual forma ayuda a todos sus empleados a comprender la finalidad de la empresa y entienden la relación de sus áreas con otras. Para llevar a cabo un análisis interno se es necesario tener en cuenta seis auditorías a las



cuales se le es aplicable una serie de preguntas que darán como resultado la formulación de debilidades y fortalezas claves de la empresa. Estas auditorías son: auditoría en gerencia, auditoría en finanzas y contabilidad, auditoría en marketing, auditoría en producción y operaciones, auditoría en investigación y desarrollo y **auditoría** en sistemas de control de la información.

3.2.4.1. Auditorías en el análisis interno.

- a. ***Auditoría en Gerencia:*** consiste en evaluar la empresa con el fin de determinar fortalezas y debilidades en esta área funcional. Esto es llevado a cabo teniendo en cuenta cuatro funciones básicas: la planeación de un producto/servicio, la organización de las diferentes áreas para lograr un excelente resultado, la integración del personal y el control de las operaciones, garantizando así concordancia entre las operaciones planteadas y las operaciones realizadas.
- b. ***Auditoría en mercadotecnia:*** El área de marketing es necesaria en una empresa ya que permite el posicionamiento del producto/servicio en el mercado. La auditoría de marketing se basa en 7 funciones básicas: el análisis de clientes referida al análisis y evaluación de las necesidades de los clientes, la venta de productos y servicios, la planeación de productos y servicios que implica la puesta en marcha de un producto/servicio, es decir la valoración de diferentes aspectos relacionados con el producto/servicio (garantías, empaques, calidad, características, etc.), el establecimiento de precios, la distribución de estos, la investigación de mercados y el análisis de oportunidades.
- c. ***Auditoría en finanzas y contabilidad:*** considerada una de las más importantes ya que si la empresa no tiene en cuenta ciertos factores financieros, algunas de las estrategias no es posible aplicarlas. La liquidez aquella que mide la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones, el apalancamiento aquel determinante que indica que



parte de la empresa ha sido financiada mediante deudas, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital son factores determinantes de las debilidades y fortalezas de la empresa en esta área.

- d. Auditoría en producción y operaciones:** evalúa los diferentes procesos que intervén en la transformación de la materia prima en productos/servicios. Esta auditoria se basa en cinco funciones básicas: el diseño del sistema físico de producción, la selección de maquinaria, la distribución de las instalaciones, el equilibrio de la línea, etc. que hacen parte de la primera de las funciones básicas; el proceso, la capacidad, aquella que tiene en cuenta la determinación del nivel para el rendimiento óptimo, la programación, el análisis de líneas, el pronóstico, entre otras características que han parte de la segunda función básica, el inventario esta implica el manejo de materias primas, los procesos y los productos terminados, la fuerza laboral y la calidad del producto/servicio.
- e. Auditoría en investigación y desarrollo:** El área e I&D se encarga de mejorar la calidad de sus productos y/o procesos o la creación de nuevos productos mediante investigaciones, con el fin de reducir costos, dándoles una ventaja competitiva frente a otras empresas en el mercado. La auditoría en esta área, como en las otras, permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- f. Auditoría en sistemas de control de la información:** permite conocer la capacidad y utilización, o por defecto si la empresa cuenta o no, con sistemas de vigilancia de los diferentes procesos y áreas de la empresa lo que su vez proporciona ciertos beneficios tales como: mejor comprensión de las funciones de negocios, mayor comunicación en las diferentes áreas de la empresa, un correcto análisis de los diferentes problemas presentados, un mejor control en la toma de decisiones, entre otras.

3.3. Herramientas para el diseño de un plan de direccionamiento estratégico en Robledal Campestre S.A.S

3.3.1. La Metodología de Michel Porter.

Michel Porter es uno de los referentes más importantes en el área de la estrategia, sus teorías van desde el análisis de las estrategias para obtener una ventaja competitiva hasta el análisis de los sectores industriales en los cuales se trabaja. Sus aportaciones más importantes son: el modelo de las cinco fuerzas competitivas, la cadena de valor business system y la clasificación de las estrategias.

3.3.1.1. El modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas de Michel Porter consisten en evaluar el comportamiento y realizar el análisis estructural de las empresas en un determinado sector, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas presentes, esta evaluación está condicionada por la rivalidad de los competidores, el ingreso de nuevas empresas al sector, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.



Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Porter, 2007).

3.3.1.1.1. La rivalidad de los competidores.

La rivalidad entre competidores determina el éxito o fracaso de una empresa en un determinado sector, haciendo que esta sea más estable o inestable, este está condicionado por una serie de elementos que son los siguientes:

- a.** Número de competidores.
- b.** Diversidad de competidores.
- c.** Crecimiento del sector.
- d.** Costo de almacenamiento.
- e.** Incremento de la capacidad.
- f.** Capacidad de diferenciación del producto.
- g.** Importancia para la empresa.
- h.** Rentabilidad del sector.

3.3.1.1.2. El ingreso de nuevas empresas al sector.

En esta fuerza se estudia la amenaza de competidores futuros, la capacidad que tienen estos nuevos competidores para hacer llamativa su empresa y el deseo que tienen de posicionarla. Esta amenaza de nuevos competidores depende del análisis de dos factores, barreras de entrada y barreras de salida.

Barreras de entrada: son ventajas que tienen las empresas establecidas en comparación con las entrantes, estas barreras de entrada suelen ser:

- a.** Economías de escalas.
- b.** Diferenciación del producto.
- c.** Costos de cambio para el comprador.



- d.** Acceso a canales de distribución.
- e.** Acceso a tecnologías de punta.
- f.** Necesidades de capital.
- g.** Acceso a materia prima.
- h.** Protección gubernamental.
- i.** Efectos de la curva de experiencia.
- j.** Reacción esperada.

3.3.1.1.3. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de un sector compiten elevando o disminuyendo sus costos en un determinado sector, aprisionan la mayor parte de la rentabilidad para ellos y aumentando los costos de las medianas y pequeñas empresas, restringiendo la calidad y los servicios, es por ello que es importante tener en cuenta:

- a.** Si hay proveedores suficientes para abastecer las materias primas que necesitan para fabricar u ofrecer el servicio.
- b.** Los costos de cambio de los productos del proveedor.
- c.** Los sustitutos para los proveedores.
- d.** Si la industria en la que se encuentra la empresa es un sector importante para los proveedores.
- e.** Si los productos de los proveedores son altamente diferenciados.

3.3.1.1.4. El poder de negociación de los compradores.

Esta fuerza hace referencia al poder que ejercen los compradores o clientes para negociar bajas de precios o mejora de la calidad del servicio o producto ofrecido. Para determinar que tanto poder tienen los compradores principales para presionar sobre los precios de la empresa se tienen en cuenta varios factores:



- a. Integración hacia atrás: Esto quiere decir la capacidad que tienen los compradores de elaborar el producto ofrecido por sí mismos.
- b. Rentabilidad del comprador: esto depende de la satisfacción de las necesidades del cliente, es decir entre más satisfactorio sea el producto para el cliente más valor tiene este para él.
- c. Número de compradores importante: Esto hace referencia al poder que tienen los compradores para encontrar un producto/servicio equivalente, entre más opciones tenga el comprador mayor es el poder de negociación que tiene.

3.3.1.1.5. La amenaza de productos o servicios sustitutos.

Se entiende como sustituto a todos aquellos productos o servicios que estén en la capacidad de reemplazar un determinado producto o servicio, y que a su vez limite el desarrollo de la demanda y el precio, su influencia dependerá de dos factores:

- a. Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo que condicionan el desarrollo del sector.
- b. La rentabilidad y agresividad el producto sustituto

3.3.1.2. La cadena de valor o Business System.

La cadena de valor propuesta por Michel Porter es una herramienta que permite dividir estratégicamente las actividades u operaciones de la empresa con el fin de analizar el comportamiento y la relación que tienen con cada uno de los departamentos de la empresa en variables como costos, tecnología, competidores, diferenciación, insumos, mano de obra cualificada, entre otras.

En el punto 3.1.3.1.1. Se abordó este tema con mayor claridad.



3.3.1.3. La clasificación de las estrategias (estrategias genéricas).

Para que una empresa alcance el éxito en un determinado sector es necesario que se plantee cuáles son las estrategias o los medios para alcanzar la ventaja competitiva frente a sus adversarios, (Porter, 2002) en su libro ventaja competitiva definió unas estrategias genéricas para alcanzar la ventaja competitiva, estas se dividen en tres, liderazgo en costos, diferenciación y concentración en los costos, esta última se divide en concentración basada en costos y concentración en diferenciación. A continuación, se definirán:

Liderazgo en costos: consiste en tener una producción en masa a un bajo costos para liderar en costos en el sector en el que se encuentra. Es decir, un enfoque direccionado a la producción de calidad con precios bajos, sin perder la diferenciación de los productos. El liderazgo en costos en algunas ocasiones permite dominar el precio de un producto en un sector determinado.

Diferenciación: es el valor agregado que se le da al producto, esta diferenciación no solo se basa en los precios bajos, sino que también se puede incluir en la calidad del producto, el diseño, la tecnología, e incluso el canal de distribución. La estrategia de diferenciación permite escoger varios atributos para obtener dicha singularidad que la diferencie del resto, cuando los atributos hacen muy particular un producto, esta puede elevar o imponer un precio.

Concentración: consiste en escoger en que segmento de un determinado sector se quiere entrar, con el fin de especializarse en ese nicho de mercado y enfocarse en las variables de costos o diferenciación. La concentración basada en costos consiste en obtener una mayor productividad mediante la reducción de costos y la concentración basada en diferenciación analiza las necesidades del sector en el que se quiere incursionar para especializarse en ellas.

3.3.2. Matriz DOFA o SWOT.

DAFO es un acrónimo en español que indica Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, de igual forma es identificada por sus siglas en inglés SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

Es una herramienta que nos permite abordar el Entorno Interno (Debilidades y Fortalezas) y el Entorno Externo (Oportunidades y Amenazas) de la organización, haciendo diferentes combinaciones que presentan estrategias implicadas para cada una de ellas: FO (Fortalezas/Oportunidades), DO (Debilidades/Oportunidades), FA (Fortalezas/Amenazas), DA (Debilidades/Amenazas).

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Indican las Fortalezas de la empresa aprovechando las Oportunidades identificadas en el entorno	Estrategias que abordan debilidades identificadas en la empresa y que al mismo tiempo impiden el aprovechamiento de las Oportunidades
Amenazas	Emplear las Fortalezas para contrarrestar o minimizar el impacto de las Amenazas	Indican los puntos débiles de la organización que afectan la forma en que se afrontarán las amenazas y puede ser perjudicial para la empresa si no se utilizan las estrategias adecuadas

Figura 5. Matriz DOFA.

3.3.3. Método MIC-MAC Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación.

La matriz de impactos cruzados fue creada por Theodore Gordon y Olaf Helmer en 1966 (Quintero y Hamann, 2016). Su metodología consiste en un software de multiplicación matricial



que permite identificar las variables claves de forma que se construya una lista de alternativas que serán clasificadas de forma directa e indirecta.

Antes de entrar a explicar cómo funciona el Software MIC-MAC hay que hacer énfasis en el análisis estructural, es decir la red de relaciones existentes entre cada una de las operaciones realizadas en una empresa o las relaciones entre las variables cuantitativas y cualitativas. El libro *De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia* escrito por (Godet, 1993) dice que el análisis estructural tiene dos objetivos complementarios, el primero hace referencia a una representación exhaustiva del sistema estudiado y el segundo con la minimización la disminución de la complejidad del sistema a sus variables primordiales.

Para la realización del análisis estructural es necesario identificar una lista de variables, en donde las empresas se pueden apoyar en la realización de entrevistas con preguntas abiertas orientadas directamente al tema de estudio, estas preguntas se pueden subdividir por grupos en el ámbito político, económico, tecnológico, social, entre otros. Según (Godet, 1993) las variables internas son las que caracterizan el subsistema objeto del estudio y las externas que son las que conforman el contexto.

4. Análisis Situacional De Robledal Campestre S.A.S

4.1. Análisis Externo

4.1.1. Ubicación de la empresa.

La ubicación geográfica de una empresa es un factor muy importante a la hora de determinar las estrategias que ayudaran al crecimiento de una organización, puesto que la localización de esta puede contribuir de forma favorable o perjudicial en los resultados del proyecto empresarial.

El departamento de Sucre está situado al Norte del territorio Nacional Colombiano, en la parte intermedia de la región de la llanura del Caribe, limitando por el Norte y Este con el departamento de Bolívar; por el Sur con los departamentos de Bolívar y Córdoba, y por el Oeste con el departamento de Córdoba y el mar Caribe.



Figura 6. Mapa el Departamento de Sucre.

Fuente: Google Images.

El Departamento de Sucre posee 26 municipios y cuenta con aproximadamente 42.8 millones de habitantes (Departamento Nacional de Estadística DANE, 2018), de los cuales un 48.6% es Masculino y un 51.4% Femenino.

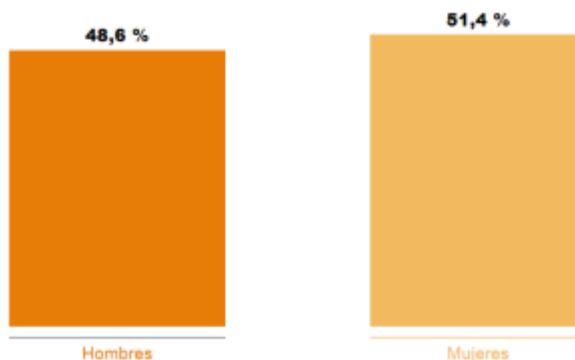


Figura 7. Población Departamento de Sucre.

Fuente: (DANE, 2018).

Este Departamento está conformado por 5 Subregiones: Subregión Morrosquillo, Subregión Montes de María, **Subregión Sabanas**, Subregión Mojana y Subregión San Jorge. La Subregión Sabanas es una subregión artesanal y ganadera en donde siguen presentes tradiciones culturales de antaño, en la cual se identifican municipios tales como: Sincé, El Roble, San Pedro, **Sampués**, Los Palmitos, Galeras, Buenavista, Corozal y San Juan de Betulia. (Gobernación de Sucre, 2016). Siendo uno de estos municipios, Sampués, el foco de nuestro proyecto.

Sampués es un Municipio ubicado en el Departamento de Sucre, en la Subregión de la Sabana el cual posee un área total de 209 Km^2 , dividiéndose en dos tipos de extensiones Urbana y Rural, estas extensiones corresponden a un total de 90 Km^2 y 119 Km^2 respectivamente, limitando al Norte con el Municipio de Sincelejo (Capital del Depto.) al Sur y Occidente con el Municipio de Chinú (Depto. de Córdoba) y al Oriente con el Municipio de Corozal (Sampues, 2016).

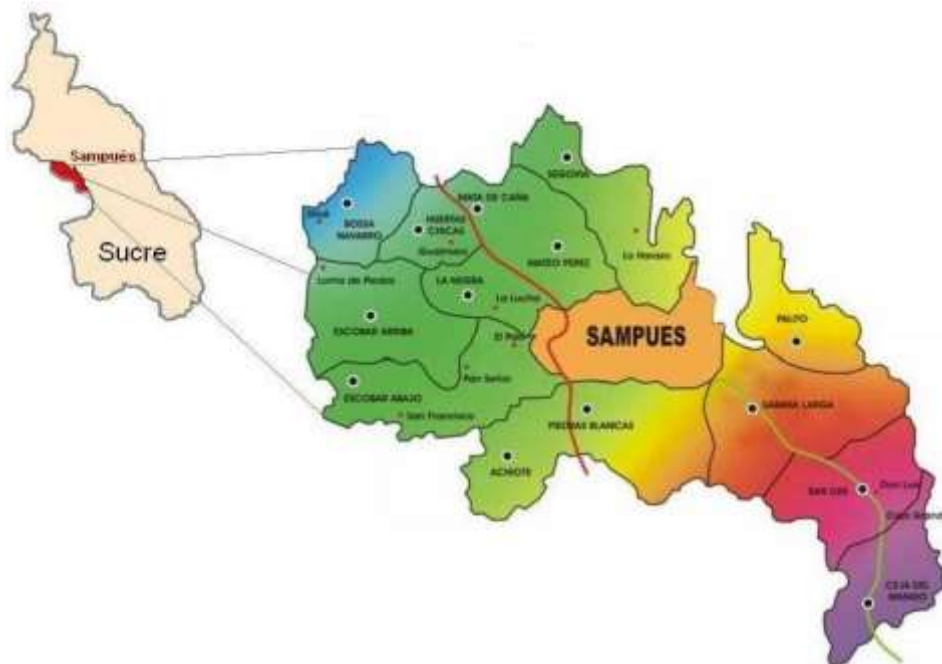


Figura 8. Mapa Municipio de Sampués.

Fuente: (Alcaldía Municipal Sampués, 2018).

La economía de este Municipio está basada en los tres primeros sectores Económicos, (Agropecuario, Industria y Servicio), en donde las actividades predominantes para cada sector según (Alcaldía Municipal de Sampués, 2018) son:

- a. Sector Agropecuario: Ganadería extensiva de doble propósito (80% carne y leche, 20% carne) y la Agricultura.
- b. Sector Industria: Elaboración de Artesanías, Ebanistería, Curtiembre, Talabartería, Construcción, Confecciones, Herrería y Estilista. Siendo este el sector más destacado dentro el municipio.
- c. Sector Servicio: Comercio informal de los productos elaborados y servicios prestado por restaurantes y demás.

Existen aproximadamente 19 corregimientos y 16 veredas colindantes con el Municipio, en uno de estos sitios cercanos, específicamente el corregimiento Mateo Pérez se encuentra situada la empresa en la cual se va encaminar este proyecto.



Robledal Campestre S.A.S es un centro recreacional constituido en el año 2016, el cual se encuentra situado en el corregimiento Mateo Pérez, jurisdicción del municipio de Sampués – Sucre. Esta empresa nace como iniciativa familiar para contribuir al desarrollo económico del corregimiento, brindándole a la población un lugar de esparcimiento y recreación en el aprovechamiento de su tiempo libre.

Evaluando el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S a nivel local, es viable indicar que presenta una buena oportunidad de desarrollo de la economía del municipio en este sector, aunque la empresa no esté ubicada directamente en el centro de la ciudad y el acceso al centro recreacional sea complicado debido a la mala adecuación de las vías en el corregimiento.

4.1.2. Fuerzas Económicas.

4.1.2.1. Economía Colombiana.

4.1.2.1.1. Producto Interno Bruto (PIB).

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el desempeño económico de un país en un determinado periodo, “*este mide el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos, es decir, los que adquiere el consumidor final*” (Luna, 2015). Según informes del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, el Producto Interno Bruto de Colombia creció en 2,8% en el primer trimestre del año 2019 respecto al mismo periodo del año anterior, analistas del banco de la república han señalado que el indicador sería de 3,2% para el primer trimestre del año, mientras que la previsión del Banco Mundial era de 3,5% para todo el año; el portafolio afirma que el resultado fue bajo y aleja al país de la meta de crecimiento anual (Portafolio, 2019), sin embargo el economista y presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), Bruce Mac Master Rojas resalta que las cifras obtenidas representan el mejor trimestre registrado por el DANE desde el 2014; las actividades que

contribuyeron a este crecimiento aunque no tan positivo como se esperaba están descritas en la siguiente tabla:

Tabla 2
Producto Interno Bruto I trimestre del 2019

Actividad Económica	PIB I trimestre del 2019
Comercio al por mayor y al por menor.	4,00%
Reparación de vehículos automotores y bicicletas.	
Transporte y almacenamiento.	
Alojamiento y servicio de comidas.	
Administración pública y defensas.	3,30%
Planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	
Educación.	
Actividades de atención de la salud humana y servicios sociales.	2,90%
Industrias Manufactureras.	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Departamento Nacional de Defensa, 2018).

En la tabla anterior se puede notar que son 4 las actividades económicas que tuvieron mayor influencia sobre los resultados relevados por el DANE del Producto Interno Bruto (PIB), comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y bicicletas; transporte y almacenamiento y alojamiento y servicio de comidas, con un puntaje ponderado de 4.0% en comparación con el mismo periodo del año anterior (anual) y con respecto al periodo inmediatamente anterior con 1.4%. A continuación, se especifican los resultados de cada una de las actividades económicas mencionadas anteriormente

Tabla 3

Aportación del comercio al por mayor y al por menor al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Comercio al por mayor y al por menor	Anual	Trimestral
Anual (4,0)	Anual	Trimestral
Trimestral (1,4)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	4,1	2,7
Transporte y almacenamiento.	4,1	0,8
Alojamiento y servicios de comida.	3,6	1,5

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

Seguida a estas actividades con un puntaje de 3,30% en la serie anual y con un -0.9% trimestral se encuentra administración pública y defensas; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación y actividades de atención de salud humana y de servicios sociales, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 4

Aportación de administración pública y defensa al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Administración pública y defensa	Anual	Trimestral
Anual (3,3)	Anual	Trimestral
Trimestral (-0,9)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	2,7	-1,4
Educación.	2,3	0,0
Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales.	4,9	2,9

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.



Finalmente, entre los resultados positivos que aportaron al resultado de 2,8% se encuentran la industria manufactures en el que se incluyen las siguientes actividades:

- Elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; y elaboración de productos de tabaco con un puntaje anual de (3,0) y trimestral de (-1,3).
- Fabricación de productos textiles; confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; y adobo y teñido de pieles con una puntuación anual de (3,6) y trimestral de (1,1).
- Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería; fabricación de papel, cartón y productos de papel y de cartón; actividades de impresión; y producción de copias a partir de grabaciones originales con una calificación de (5,8) anual y (1,8) trimestral.
- Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico; fabricación de productos de caucho y de plástico; y fabricación de otros productos minerales no metálicos con una valoración de (1,5) anual y (-1,1) trimestral.
- Fabricación de productos metalúrgicos básicos; fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo; fabricación de aparatos y equipo eléctrico; fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos; fabricación de maquinaria y equipo n.c.p. (no clasificado previamente); fabricación de vehículos

automotores, remolques y semirremolques; fabricación de otros tipos de equipo de transporte; e instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo con una estimación de (6,7) anual y (-0,6) trimestral.

- Fabricación de muebles, colchones y somieres; y otras actividades manufactureras con una puntuación anual de (0,2) y trimestral de (0,5).

A continuación, se describe el resumen de los resultados de las industrias manufactureras:

Tabla 5

Aportación de las industrias manufactureras al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Industria manufacturera	Anual	Trimestral
Anual (2,9)	Anual	Trimestral
Trimestral (-1,0)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Elaboración de productos alimenticios.	3,0	-1,3
Fabricación de productos textiles.	3,6	1,1
Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles.	5,8	1,8
Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles.	1,5	-1,1
Fabricación de productos metalúrgicos básicos.	6,7	-0,6
Fabricación de muebles, colchones y somieres; otras industrias manufactureras.	0,2	0,5

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

Por otra parte, hay economistas y analistas que afirman que el potencial de Colombia es mucho más grande en cuanto al Producto Interno Bruto y que no se encuentran conforme en cuanto al hecho de no haber alcanzado el 3,2 por ciento que había estimado el banco de la república y que, por lo tanto, la recuperación del país en cuanto a su economía ha sido muy escalonada y lenta, así, lo constata la revista portafolio, la cual alude a Sergio Iván Olarte,

economista principal para Colombia de Scotiabank Colpatria, quien anotó que: “*Las cifras de actividad económica mostraron que la aceleración de la actividad económica va a un ritmo más lento de lo que el Banco de la República y el Gobierno anticiparon, lo que debería reforzar una tasa de política monetaria constante por el momento*”.

De las doce actividades económicas que aportan valor monetario por medio de los bienes y servicios producidos once mostraron un resultado positivo en el primer trimestre del año 2019. A pesar de que estas son buenas cifras para una parte del sector económico colombiano, existen otros tres sectores en los cuales su participación en este primer trimestre no fue favorable en comparación con el periodo inmediatamente anterior: construcción decrece, 4,0%; información y comunicaciones 1,7% e industrias manufactureras 1,0%. Con respecto al sector construcción Mac Master señaló que es hora de que tenga un repunte (Portafolio, 2019) y RCN radio indico que tuvo una caída del 0,9% “*debido a que en el sector residencial las obras que se estaban adelantando no se han reactivado*” (Herrera, 2019), los resultados desfavorables de esa actividad económica se pueden corroborar en la siguiente tabla que contiene la serie original (anual) y la serie corregida de efecto estacional y calendario (trimestre inmediatamente anterior) arrojada por el DANE:

Tabla 6
Aportación de la construcción al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Construcción	Anual	Trimestral
Anual (-5,6)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Trimestral (-4,0)		
Construcción de edificaciones residenciales y no residenciales.	-8,8	-9,6
Construcción de carreteras y vías de ferrocarril.	8,5	-5,3
Actividades especializadas para la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil.	-5,9	-5,2

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

Las estadísticas lanzadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística en cuanto a las actividades económicas referentes a la información y comunicación muestran un resultado positivo en comparación con el mismo periodo del año 2018 y uno negativo con el trimestre inmediatamente anterior, los porcentajes se describen a continuación:

Tabla 7

Aportación de la actividad económica de información y comunicaciones al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Información y comunicaciones		
Anual (3,9)	Anual	Trimestral
Trimestral (-1,7)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Información y comunicaciones.	3,9	-1,7

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

Finalmente se describirán los resultados lanzados por el DANE de las siete actividades económicas restantes que contribuyeron a los resultados del Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia del primer trimestre del año 2019, en donde se muestra la serie original y la serie de efecto estacional y calendario.

I. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca:

Tabla 8

Aportación de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca		
Anual (1,4)	Anual	Trimestral
Trimestral (0,8)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Cultivos agrícolas transitorios; cultivos agrícolas	0,9	-0,3



permanentes.		
Ganadería.	1,7	-0,1
Silvicultura y extracción de madera.	-0,4	3,7
Pesca y acuicultura.	11,0	13,1

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

II. Explotación de minas y canteras:

Tabla 9

Aportación de la explotación de minas y canteras al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Explotación de minas y canteras		
Anual (5,3)	Anual	Trimestral
Trimestral (2,2)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Extracción de carbón de piedra y lignito.	-0,2	5,4
Extracción de petróleo crudo y gas natural.	5,3	1,8
Extracción de minerales metalíferos.	22,5	-2,9
Extracción de otras minas y canteras.	-2,6	-4,7
Actividades de apoyo para otras actividades de explotación de minas y canteras.	4,5	-5,7

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

III. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado:

Tabla 10

Aportación del suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado		
Anual (3,1)	Anual	Trimestral
Trimestral (-0,4)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV



Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	3,6	-0,5
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales.	2,0	-0,4

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

IV. Actividades financieras y de seguros

Tabla 11

Aportación de actividades financieras y de seguros al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Actividades financieras y de seguros		
Anual (5,5)	Anual	Trimestral
Trimestral (2,8)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Actividades financieras y de seguros.	5,5	2,8

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

V. Actividades inmobiliarias

Tabla 12

Aportación de actividades inmobiliarias al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Actividades inmobiliarias		
Anual (3,0)	Anual	Trimestral
Trimestral (0,7)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Actividades inmobiliarias.	3,0	0,7

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

VI. Actividades profesionales, científicas y técnicas

Tabla 13

Aportación de actividades profesionales, científicas y técnicas al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
Anual (3,0)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Trimestral (5,7)		
Actividades profesionales, científicas y técnicas.	2,2	8,0
Actividades de servicios administrativos y de apoyo.	3,6	3,0

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

VII. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios

Estas actividades se dividen en dos categorías para el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas:

- a. Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios donde también se incluyen las actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.
- b. Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores y actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio.

Tabla 14

Aportación de actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios al PIB - I trimestre del 2019

Actividad Económica	Tasas de crecimiento	
	Serie Original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios		
Anual (2,1)	Anual	Trimestral
Trimestral (0,0)	2019 - I / 2018 - I	2019 - I / 2018 - IV
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios.	2,1	-1,1
Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores.	2,1	0,7

Fuente: Esta es una adaptación del boletín técnico de producción DANE, 2019.

En cuanto a esta actividad económica Colombia no presenta mejores resultados debido a que los ingresos familiares destinados a esta actividad son del 11%, esta cifra se divide de la siguiente manera: 7% lo consumen estratos 1 y 2 gracias a las cajas de compensación y corporaciones de recreación popular; 3% lo consumen los estratos seis y cinco y por último el 1% restante la clase media (estratos tres, cuatro y parte del cinco) (Montes, 2019), mientras que en países desarrollados como Estados Unidos superan al doble la inversión de esta con un porcentaje del 26% de los ingresos familiares.

Por último, cabe mencionar que las estimaciones de crecimiento para el segundo periodo del año según Fedesarrollo son del 3,0%; según portafolio las actividades económicas que aportaran 50% del estimado son los sectores de comercio y transporte, administración pública y defensa inmobiliarias e industrias manufactureras; mientras que el sector de la construcción continuaría restando al total del valor agregado (Portafolio, 2019).



4.1.2.1.2. *Tasa de desempleo.*

El mercado laboral es regido por la constitución, la jurisprudencia de la corte constitucional, las leyes y los decretos que dan los lineamientos para su funcionamiento y su regulación (Departamento Nacional de Planeación, 2019). El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) da a conocer el comportamiento de los principales indicadores del mercado laboral, tasa global de participación, tasa de ocupación y tasa de desempleo, teniendo en cuenta lo que va corrido del presente año 2019, en donde nos enfocaremos en la tasa de desempleo Nacional. La tasa de desempleo es una medida de la extensión del desempleo y se calcula como la relación porcentual entre el número de personas que están buscando trabajo (DS), y el número de personas que integran la fuerza laboral (PEA) (DANE, 2019). Esta es una de las estadísticas más observadas por los analistas y es vista como un signo de debilidad de la economía que puede requerir reducir la tasa de interés. Una tasa decreciente, de manera similar, indica una economía en crecimiento, que suele ir acompañada por una tasa de inflación más alta y requerir así un aumento en las tasas de interés (Bujan-Perez, 2018).

Actualmente el desempleo es un factor preocupante en nuestro país, debido al rápido crecimiento de la población Nacional y Migratoria y al leve crecimiento del desarrollo empresarial o la falta de iniciativa y/o recursos en la creación de nuevas empresas, la tasa de desempleo va en aumento. Recientemente el ministro de hacienda Alberto Carrasquilla afirmó que las cifras actuales son alarmantes para el gobierno y que desconoce las causas por las cuales el desempleo va en aumento o cuáles son las medidas apropiadas para corregirlo, no obstante Juan José Echeverría, gerente del Banco de la Republica, alude la posibilidad que el alto flujo de migrantes venezolanos pueda ser la razón principal de este aumento en la tasa de desempleo, de igual forma alega que no es una posibilidad concluyente (Portafolio, 2019).

I. Mes de junio

Según datos del (DANE, 2019) Para el mes de junio de 2019 el total nacional tuvo una tasa de desempleo (TD) de 9,4%, una tasa global de participación (TGP) de 63,5% y la tasa de ocupación (TO) fue 57,5%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 9,1%, 64,1% y 58,3%, respectivamente como se muestra a continuación:

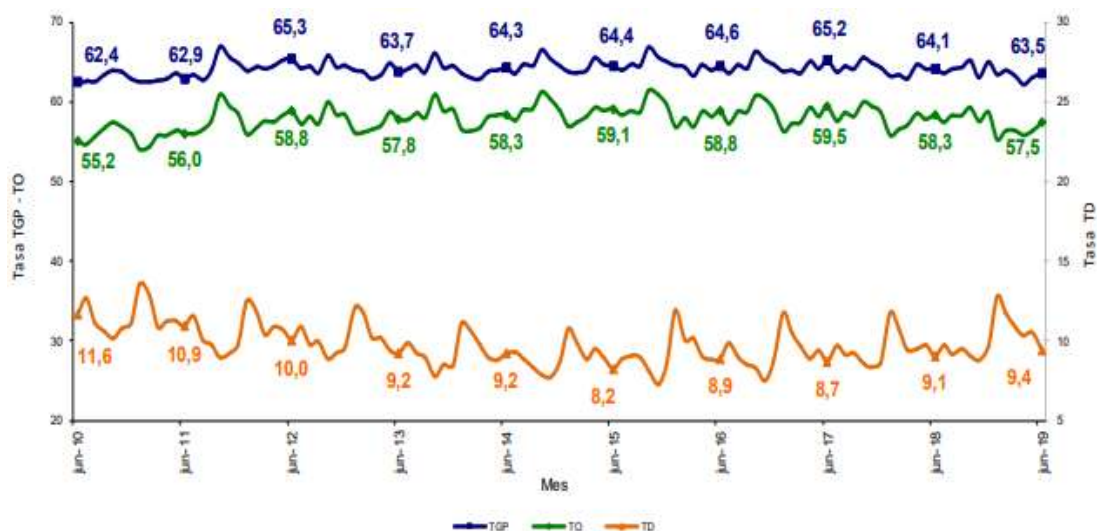


Figura 9. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para el total nacional en el periodo junio – 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

Para el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas la tasa de desempleo fue de 10,7%, la tasa global de participación 66,1% y la tasa de ocupación de 59,0% mientras que para el mismo mes del 2018 los resultados fueron 11,1%, 66,4% y 59,0% (DANE, 2019).

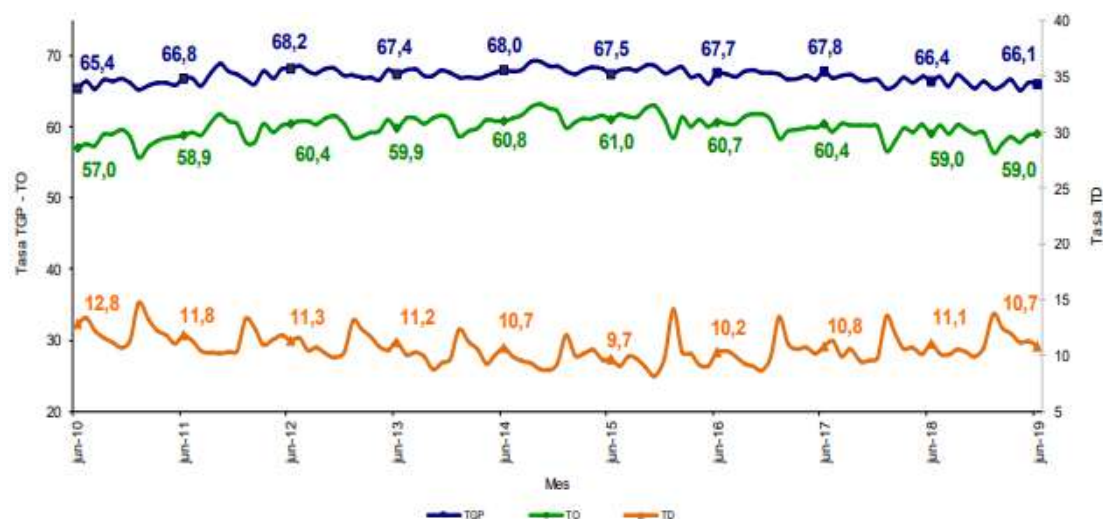


Figura 10. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para las trece ciudades y áreas metropolitanas para el periodo de junio – 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

II. Periodo abril – junio, 2019

Según estadísticas dadas por el DANE en el trimestre abril-junio de 2019 para el total nacional la tasa de desempleo (TD) nacional tuvo un aumento de 0,7 puntos porcentuales; la tasa global de participación (TGP) tuvo un comportamiento negativo de 1,4 puntos porcentuales y la tasa de ocupación (TO) obtuvo una disminución de 1,6 puntos porcentuales respecto al trimestre abril-junio de 2018. Esto se corrobora a continuación:

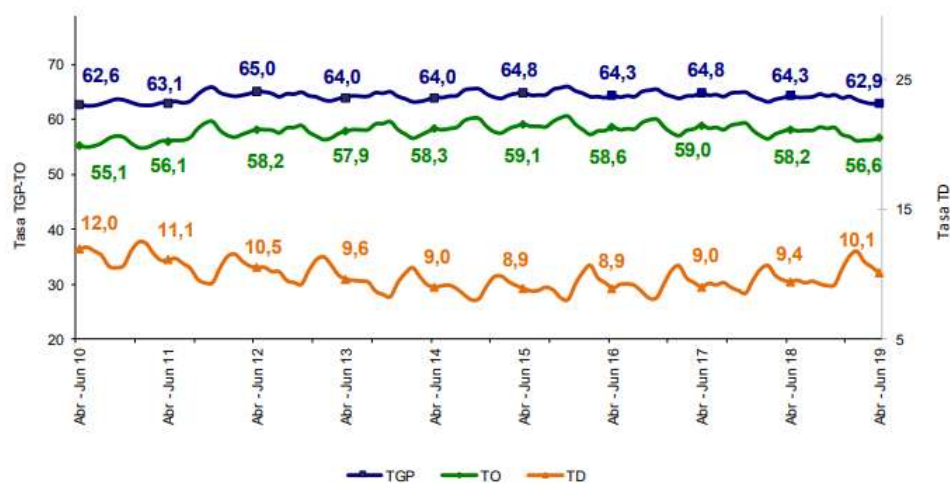


Figura 11. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para el total nacional en el periodo abril – junio de 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

Para el total de las trece ciudades y áreas metropolitanas, la tasa de desempleo tuvo una reducción de 0,4% puntos porcentuales; la tasa global de participación una reducción 0,8, mientras que la tasa de ocupación disminuyó en 0,9 puntos porcentuales como se muestra en la siguiente gráfica.

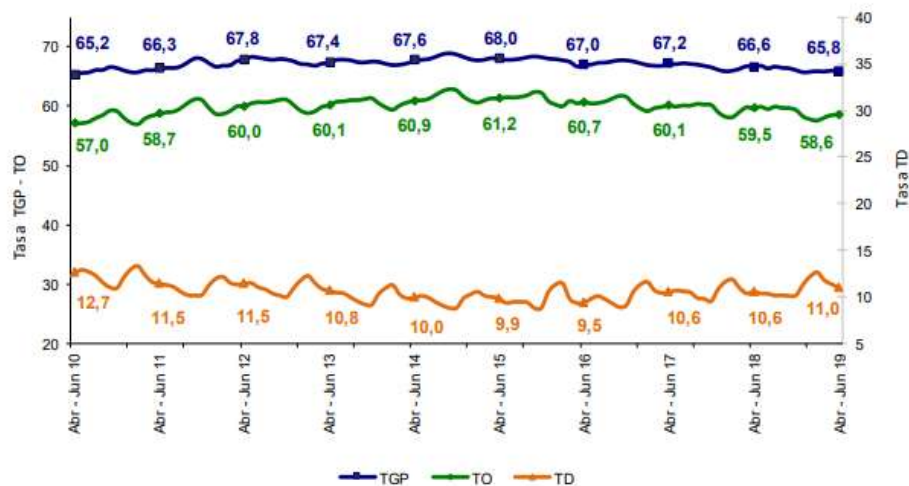


Figura 12. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para las trece ciudades y áreas metropolitanas para el periodo de abril - junio de 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

En tanto que, para los centros poblados y rural disperso en el segundo trimestre del año 2019, las estadísticas en cuanto a la tasa de desempleo fue de 5,9% con un aumento de 1,1 puntos porcentuales respecto al mismo trimestre del 2018; la tasa global de participación sufrió una disminución en 2,1 puntos porcentuales, debido a que la cifra para el periodo abril – junio de 2019 fue de 58,3% mientras que para abril – junio de 2018 fue de 60,4%; finalmente la tasa de ocupación para el periodo II del 2019 se ubicó en 54,9% y para el mismo periodo del año anterior fue de 57,5% lo cual indica una disminución de 2,6 puntos porcentuales (DANE, 2019). A continuación, se muestran los resultados:

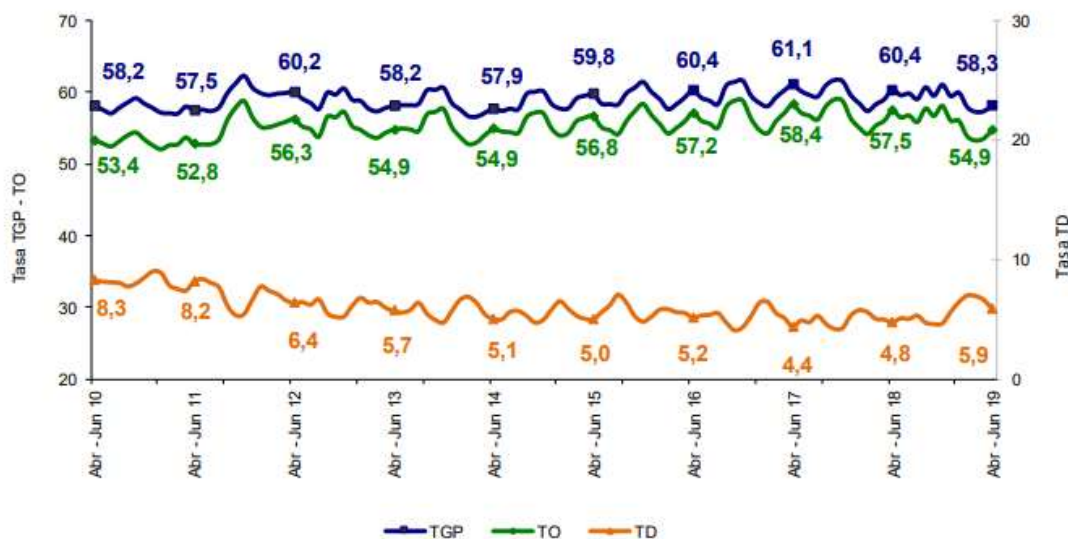


Figura 13. Tasa global de participación, ocupación y desempleo para los centros poblados y rural disperso en el periodo de abril - junio de 2019.

Fuente: (DANE, 2019).

La tasa de desempleo según el género es otra de las variables que se deben tener en cuenta cuando se realiza un análisis económico de un determinado sector puesto que esta es una constante que ha ido evolucionando e influyendo a lo largo del tiempo en las empresas por la igualdad de género y de condiciones; para el trimestre abril - junio 2019, la tasa de desempleo de los hombres fue menor en 4,9 puntos porcentuales respecto a la de las mujeres (DANE, 2019); en la siguiente grafica se muestran los resultados para Colombia en el periodo de abril - junio de 2019.

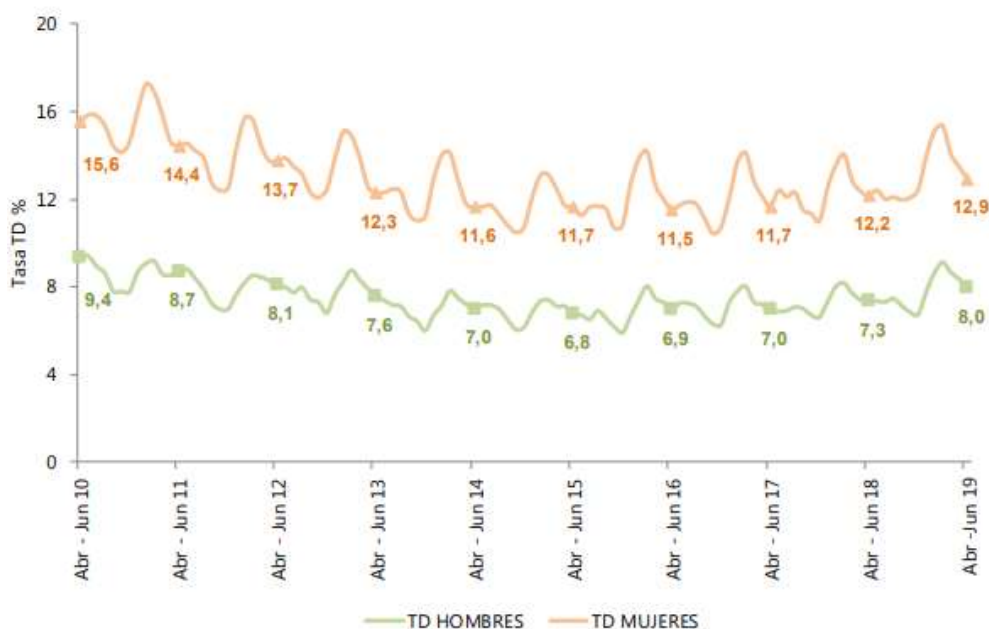


Figura 14. Tasa de desempleo según género para el periodo abril – junio de 2019.
Fuente: (DANE, 2019).

4.1.2.1.3. Empleos Informales.

Otro factor económico a resaltar es la informalidad de los empleos, donde personas con un nivel educativo superior se ven en la necesidad de recurrir a empleos para los cuales no están capacitados o no se relacionan con el nivel educativo que poseen. O por el contrario personas con un nivel educativo bajo viéndose en la obligación recurren a estos para poder subsistir. Existen diversas razones por las cuales puede originarse esta problemática como por ejemplo la falta educación, el poco incremento en la generación de empleos por parte de las empresas ya constituidas, falta de experiencia en el campo a ejercer, entre otras. Según el (DANE, 2019) para el trimestre comprendido entre los meses de febrero - abril del presente año, la tasa de informalidad fue de 46.5% para las 13 ciudades y áreas metropolitanas y para las 23 ciudades y áreas metropolitanas fue de 47.7%.

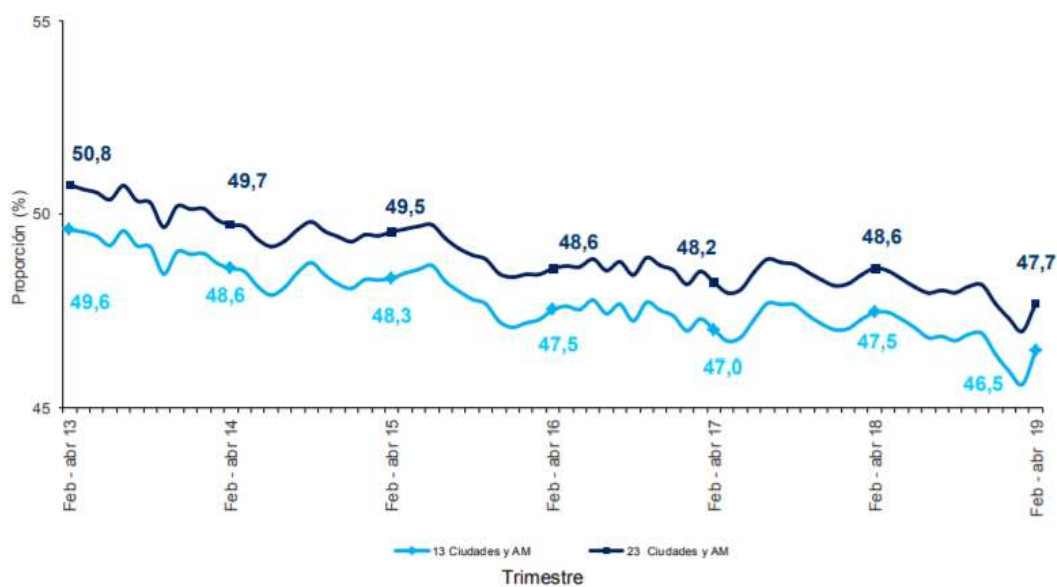


Figura 15. Proporción de población ocupada informal.

Fuente: (DANE, 2019).

La discriminación por sexo es otra razón por la que se puede incurrir a la informalidad laboral, es decir el rechazo por parte de los empleadores hacia la población femenina incentiva que estas recurran a empleos informales para poder generar ingresos, esta información se puede demostrar en las estadísticas hechas por el DANE por diferentes periodos de tiempo, en relación a esto, el periodo comprendido entre los meses de Febrero – Abril la proporción en mujeres con trabajos informales es mayor (49.0%) a la proporción de hombres con trabajos informales (44.3%).



Figura 16. Proporción de población ocupada informal según sexo.
Fuente: (DANE, 2019).

4.1.2.1.4. Población ocupada por ramas de la actividad.

Para el segundo periodo del año 2019 el DANE arrojó los siguientes resultados para la población ocupada según la rama de actividad:

- Las ramas económicas que obtuvieron mayor número de ocupado fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, con un 63,0% de los 22.226 miles de personas ocupadas en Colombia.
- La construcción obtuvo el mayor crecimiento con un porcentaje del 13,6% respecto al periodo II del 2018.
- Las actividades que tuvieron una disminución en su participación las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (7,1%), seguido de Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (5,2%) (DANE, 2019).

A continuación, se muestra una gráfica donde se muestran los porcentajes de ocupación por rama de actividad económica donde se comparan los periodos abril – junio 2019 (verde) y abril – junio 2018 (café).

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA



Figura 17. Proporción de población ocupada por ramas de la actividad.
Fuente: (DANE, 2019).

4.1.2.2. Doing Business en Colombia 2017.

El Doing Business es un ente que proporciona una medición objetiva de las normas que regulan las actividades empresariales desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas locales y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional de un país (Banco Mundial, 2019), esta entidad también hace parte de los grupos de indicadores globales. Los informes lanzados por esta entidad proporcionan los datos sobre la facilidad de hacer negocios, teniendo en cuenta los siguientes indicadores: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, pago de impuestos y registro de propiedades; también recomienda reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores.



En Colombia el Doing Business en el año 2017 analizo las regulaciones comerciales desde la perspectiva de las medianas y pequeñas empresas de las 32 ciudades capitales de departamento teniendo en cuenta 4 áreas de regulación empresarial: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, registros de propiedades y pago de impuestos, arrojando los siguientes resultados:

- Las tres ciudades donde se hace más fácil hacer negocios es en Manizales, Pereira y Bogotá ya que son las que se acercan a las mejores prácticas regulatorias utilizadas por el Doing Business.
- En el informe lanzado por el Banco Mundial del Doing Business en Colombia del año 2017 se cita a las economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de altos ingresos, quien indica que un tercio de las ciudades capitales de los departamentos de Colombia en el área de regulación de apertura de una empresa alcanzan puntajes que se asemejan a los de Alemania, Austria y Polonia (Banco Mundial, 2017).
- *“Entre 2013 y 2016, todas las ciudades menos Ibagué y Santa Marta avanzaron hacia la frontera de las mejores prácticas mundiales. Las ciudades con mayor progreso fueron Valledupar, Cúcuta, Leticia y Pereira. Entre ellas, Valledupar fue la ciudad que más avanzó, reformando en 3 de las 4 áreas”* (Banco Mundial, 2017); esto se puede ratificar en el informe del Doing Business en Colombia del 2017, donde los puntajes dados en “distancia a la frontera” se observa el puntaje más bajo lo tiene Ibagué con 47,71 en la práctica regulatoria de permisos de construcción y en los puntajes agregados de las practicas regulatorias alcanza a 62,62.
- En cuanto a la brecha entre los mejores y peores puntajes que obtuvieron las ciudades capitales del país, el Doing Business considero que en cuanto más pequeña es la



ciudad, más trámites se requieren; esto se debe en parte a que hay mejoras regulatorias que no llegan aún a todas las ciudades (Banco Mundial, 2017)

- *“Las ciudades pequeñas, en su mayoría, están rezagadas en cuanto a la simplificación de trámites y en varios de los aspectos de calidad”* (Banco Mundial, 2017).

En la tabla que se muestra a continuación se encuentran las doce ciudades capitales de Colombia donde es más fácil hacer negocios teniendo en cuenta las 4 áreas de medida que se utilizaron en el Doing Business: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, registros de propiedades y pago de impuestos; en esta tabla también se muestra el total de la población de cada capital para el año 2017 según los registros del DANE; la clasificación de cada indicador utilizado y se hace un comparativo del DAF (distancia a la frontera) agregado y el individual para cada indicador, la distancia a la frontera es una escala que va de 0 a 100 y muestra a que distancia se encuentra una determinada economía de la “frontera” entendida como el mejor desempeño observado en cada uno de los indicadores a nivel internacional (Banco Mundial, 2017), donde 100 representa la mejor práctica identificada a nivel mundial y 0 el peor desempeño.

Tabla 15

Las 12 ciudades capitales de Colombia donde se hace más fácil hacer negocios

Ciudades Capitales de Colombia donde es más sencillo hacer negocios según los cuatro indicadores utilizados por Doing Business											
Ciudad (Departamento)	Población (miles de habitantes)	Clasificación agregada (4 indicadores)	Distancia a la Frontera (DAF) 2017	Apertura de una empresa		Obtención de permisos de construcción		Registro de propiedades		Pago de impuestos	
				DAF	Clasificación	DAF	Clasificación	DAF	Clasificación	DAF	Clasificación
Manizales (Caldas)	398.874	1	73,43	85,80	4	74,04	1	71,54	1	62,36	7
Pereira (Risaralda)	474.356	2	71,97	86,06	1	72,21	4	70,04	4	59,58	19
Bogotá (Cundinamarca)	8.080.734	3	71,01	85,31	8	68,37	10	71,32	2	59,08	20
Medellín (Antioquia)	2.508.452	4	70,55	85,67	5	67,23	13	68,26	7	61,05	14
Montería (Córdoba)	454.032	5	70,34	80,28	18	70,59	5	69,50	5	60,98	15
Cúcuta (Norte de Santander)	662.765	6	69,91	85,85	3	66,56	17	64,82	18	62,42	5
Valledupar (Cesar)	473.232	7	69,41	80,01	19	68,41	9	70,53	3	58,69	24
Neiva (Huila)	345.911	8	69,31	83,63	13	67,76	12	65,64	15	60,18	18
Quibdó (Chocó)	116.087	9	68,90	85,22	9	62,40	24	65,49	16	62,47	4
Armenia (Quindío)	299.712	10	68,70	85,93	2	58,45	28	67,44	9	63,00	2
Villavicencio (Meta)	505.996	11	68,44	83,15	14	60,29	26	67,92	8	62,39	6
Sincelejo (Sucre)	282.833	12	68,37	84,79	10	68,86	7	61,76	23	58,06	28

Fuente: Esta es una adaptación de un volumen original del Banco Mundial. Los puntos de vista y las opiniones expresadas en la adaptación son responsabilidad única de los autores de la adaptación y no han sido aprobados por el Banco Mundial. (Banco Mundial, 2017).

4.1.2.3. Economía Sucreña.

De acuerdo a la información encontrada en el DANE para el periodo 2019, Sucre cuenta con 26 municipios; su extensión territorial es de 10.670 Km²; su población total es de 877.057 habitantes, según las cifras provisionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas su participación en la población total es de 1,8%; en cuanto a su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), según cifras provisionales del DANE para el año 2018, fue de 0,84%; su PIB per cápita fue de US\$3.286; su aporte a las exportaciones per cápita nacionales fueron de US\$1.564.2 mientras que sus importaciones de US\$9.2.

Históricamente la economía del departamento de Sucre se base en la producción agropecuaria (Díaz, 2005), la economía del departamento de Sucre es una de las más pobres del país, en el año 2017 ocupó el puesto 31 de las 33 entidades territoriales que reporta el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) en el Producto Interno Bruto (PIB) por habitantes (Bonet, 2018). Informes realizados por el DANE demuestran que el crecimiento del PIB de Sucre fue superior al del país, teniendo un porcentaje del 4,9% del año 2005 al año 2017, siendo superior al del país en un 0.9%, pero a pesar de que supera la media del porcentaje de crecimiento del país aún no mitiga la baja participación en la economía nacional. La siguiente tabla muestra la estructura del PIB por sectores en el departamento de Sucre.

Tabla 16
Composición sectorial PIB Sucre

Producto Interno Bruto (PIB)		
Actividad económica	Sucre	Colombia
Minas y canteras	0,80%	5,70%
Información y telecomunicaciones	2,30%	2,90%
Industrias manufactureras	6,70%	11,20%
Electricidad, gas y agua	2,20%	3,30%
Derechos e impuestos	5,70%	9,30%

Construcción	10,40%	6,50%
Comercio, hoteles y reparación	18,50%	17,70%
Agricultura, ganadería y pesca	9,30%	6,30%
Administración pública y defensa	31,20%	14,90%
Actividades inmobiliarias	5,40%	8,70%
Actividades financieras y de seguros	2,40%	4,30%
Actividades científicas y técnicas	2,30%	6,90%
Actividades de entretenimiento	2,80%	2,40%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de (DANE, 2019).

Composición sectorial del PIB

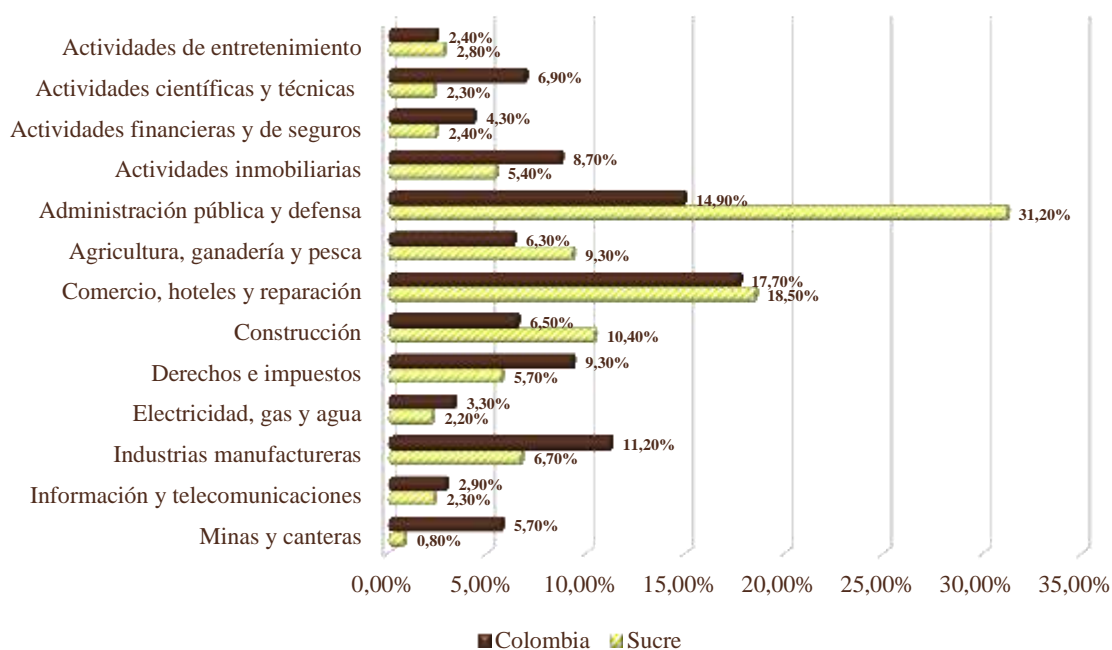


Figura 18. Composición sectorial PIB Sucre.

Fuente: (DANE, 2019).

En la gráfica anterior, composición sectorial PIB Sucre, según las estadísticas provisionales arrojadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas para el periodo 2019, Sucre presentó un óptimo rendimiento en la actividad económica de administración pública y defensa, donde obtuvo su mayor rendimiento con un porcentaje de 31,20%, superando la media del país que fue de 14,90%; por otra parte la agricultura, ganadería y pesca es una de las actividades económicas principales del departamento de Sucre, resultado que se corrobora porque esta es una actividad que por lo general para el departamento siempre se encuentra por encima del promedio del país, logrando para este año (2019) un porcentaje de 9,30%, mientras que para el país fue de 6,30%, es decir que superó a la media del país en 3%; Otra de las actividades económicas del departamento que rebasó el promedio del país fue la construcción con un 10,40%, es decir que supera a la media del país en 4,1%, cabe resaltar también que esta actividad económica se encuentra en auge en el departamento a pesar de que a nivel nacional no tiene un buen rendimiento ya que tuvo un retroceso. En cuanto a la actividad económica comercio, hoteles y reparación, Colombia obtuvo un rendimiento de 17,70% mientras que el de Sucre fue superior con un 18,50%; también es importante resaltar a las actividades de entretenimiento dentro de las cuales se encuentran los servicios prestados por centros recreacionales, que en los resultados provisionales del DANE superan a la media del país en 0,4%, obteniendo el departamento de Sucre un 2,80% y el país un 2,40%.

Finalmente es importante mencionar a aquellas actividades económicas que no ayudaron mucho al crecimiento del PIB del departamento y que estuvieron muy por debajo de la media del país, estas se nombran a continuación: minas y canteras; información y telecomunicaciones; industrias manufactureras; electricidad, gas y agua; derechos e impuestos; actividades inmobiliarias; actividades científicas y técnicas; y actividades financieras y de seguros; donde las que más se acercaron al promedio general del país fueron: información y telecomunicaciones; electricidad, gas y agua; y actividades financieras y de servicios, con 0,60%, 1,10% y 1,9%, respectivamente, de diferencia. Mientras que las que más se alejaron de la media general fueron minas y canteras con una diferencia de 5,20% a la media; actividades científicas y técnicas con 4,6% de variación e industrias manufactureras con una distancia al promedio de 4,50%.

Participación ocupados, según rama de actividad económica

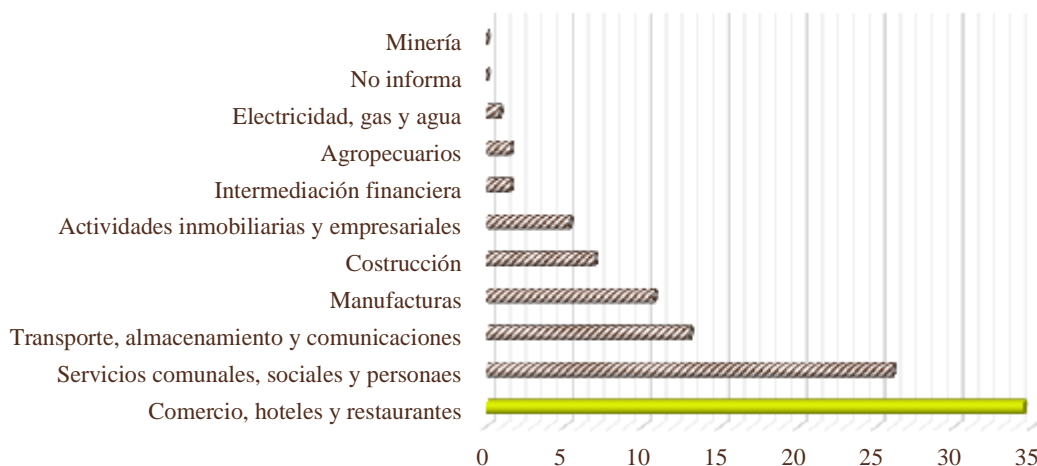


Figura 19. Participación de ocupados, según rama de actividad económica.

Fuente: (DANE, 2019).

En cuanto a la participación de ocupados, durante el trimestre móvil marzo-mayo de 2019, la capital del departamento de Sucre registró que el 34,4% de sus ocupados, según la rama de actividad económica, se encuentran en comercio, hoteles y restaurantes.

4.1.2.3.1. El Desempleo.

En la siguiente tabla se muestran las 23 ciudades y áreas metropolitanas y sus resultados en la tasa de desempleo, la tasa global de participación y la tasa de ocupación. En dicha tabla se muestran los resultados de la capital del departamento de Sucre donde se refleja que la tasa de desempleo (TD) para el periodo abril – junio 2019 tuvo un porcentaje de 11,7% y para el mismo periodo de año anterior fue de 8,9%, mostrando un aumento en la variación TD. Mientras que la tasa global de participación (TGP) para el segundo periodo del 2019 fue de 67,8% y tasa de ocupación (TO) fue de 59,9%.

Abril - junio 2019							
Dominio	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD (2019)	TD (2018)	Variación TD
Quibdó	56,2	44,8	19,6	3,6	20,3	17,1	+
Valledupar	61,1	51,1	19,7	9,4	16,2	14,9	+
Armenia	63,1	53,1	27,0	11,1	15,8	16,4	-
Florencia	60,5	51,0	16,9	7,6	15,6	13,6	+
Cúcuta AM	60,6	51,1	30,1	12,9	15,6	14,0	+
Ibagué	62,1	52,5	22,6	10,7	15,4	12,9	+
Riohacha	61,4	52,5	31,1	18,5	14,4	13,3	+
Villavicencio	65,1	56,3	15,6	7,9	13,5	10,6	+
Neiva	63,0	54,6	21,5	12,4	13,2	11,1	+
Popayán	56,3	48,9	18,1	9,9	13,1	11,2	+
Montería	61,7	53,7	21,6	9,7	13,0	9,3	+
Medellín AM	64,6	56,5	22,3	9,4	12,6	12,1	+
Cali AM	67,7	59,2	31,6	12,5	12,6	11,5	+
Tunja	61,6	54,3	23,7	8,0	11,9	10,4	+
Sincelejo	67,8	59,9	29,5	11,7	11,7	8,9	+
Santa Marta	60,1	53,2	22,3	9,4	11,4	7,8	+
Total 23 ciudades y AM*	65,4	58,0	24,8	10,6	11,3	10,8	+
Total 13 ciudades y AM	65,8	58,6	25,0	10,6	11,0	10,6	+
Pasto	66,5	59,2	33,9	11,2	11,0	8,9	+
Bucaramanga AM	65,9	59,0	23,5	11,0	10,5	9,3	+
Manizales AM	59,4	53,2	17,0	6,3	10,4	11,1	-
Bogotá DC	68,9	61,8	24,6	10,2	10,3	10,6	-
Pereira AM	62,9	57,7	14,5	7,8	8,2	8,7	-
Barranquilla AM	63,6	58,5	30,9	15,5	8,0	7,8	+
Cartagena	57,3	53,1	21,4	6,2	7,3	7,4	-
San Andrés^	69,7	64,0	2,9	1,2	8,1	7,1	+

Figura 20. Tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo 23 ciudades y áreas metropolitanas.

Fuente: (DANE, 2019).

4.1.2.3.2. Doing Business en Colombia 2017, resultados en Sincelejo – Sucre.

Sincelejo es la capital del departamento de Sucre, por lo cual es importante conocer las características económicas de este, puesto que es un referente del departamento. En el año 2017 el Doing Business realizó un estudio a las capitales de los departamentos de Colombia, en el que Sincelejo ocupó el puesto 12 en la clasificación agregada de cuáles son las ciudades donde se hace más fácil hacer negocio, teniendo en cuenta los siguientes parámetros apertura de una

empresa, obtención de permisos de construcción, pago de impuestos y registro de propiedades. A continuación, se muestra la clasificación de Sincelejo en cada una de las categorías mencionadas:

Tabla 17
Producto Interno Bruto

Clasificación Sincelejo (Sucre) en el Doing Business de Colombia 2017		
Clasificación agregada (4 indicadores) = 12		
Distancia a la Frontera (DAF) = 68,37		
Parámetro según Doing Business	DAF	Clasificación
Apertura de una empresa	84,79	10
Obtención de permisos de construcción	68,86	7
Registro de propiedades	61,76	23
Pago de impuestos	58,06	28

Fuente: Elaboración propia a partir de (Banco Mundial, 2017).

Los resultados del Doing Business en Colombia en el año 2017 arrojaron los siguientes resultados para la capital del departamento de Sucre:

- Dentro de las 32 capitales de los departamentos de Colombia, Sincelejo ocupa el puesto 12 entre las ciudades donde es más fácil hacer negocios.
- En el parámetro de apertura de un negocio de Sincelejo tiene el puesto 10, con una cercanía a la frontera de 84,79, siendo el resultado más positivo del departamento para el DAF.

- El pago de impuestos por parte de la capital de Sucre obtuvo el puesto 28 dentro de las 32 ciudades evaluadas por el Doing Business y a pesar de que en el DAF tuvo la puntuación más baja dentro de los 4 parámetros para el departamento, esta no se encuentra dentro de las ciudades más rezagadas en cuanto a la simplicidad de trámites y en varios aspectos de calidad.

4.1.2.3.3. *Índice departamental de competitividad 2018.*

El Índice Departamental de Competitividad (IDC) del Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC), es una publicación anual que tiene el objetivo de medir, de manera robusta, diferentes aspectos que inciden sobre el nivel de competitividad de los departamentos en Colombia (Consejo privado de competitividad y Universidad del Rosario, 2018). Este índice evalúa tres indicadores **1.** Las condiciones básicas dentro de las cuales se incluyen las instituciones, la infraestructura, el tamaño del mercado, la educación básica y media, la salud y la sostenibilidad ambiental; **2.** La eficiencia en cuanto a educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados y **3.** La sofisticación e innovación el cual tiene en cuenta la sofisticación y diversificación y la innovación y dinámica empresarial. El índice Departamental de Competitividad (IDC) se evalúa en 27 departamentos de los 32 que posee Colombia en un rango de 0 a 10 y siendo Arauca el departamento más reciente en este estudio. A continuación, se muestra el puntaje general y posición en el IDC 2018, donde el Departamento de Sucre ocupó el puesto 22 con un puntaje de 4,17 y ocupando la capital del país el puesto número 1 con un puntaje de 8,24.

El departamento de Sucre en el indicador de condiciones básicas logró un puntaje de 5,13 ocupando el lugar número 18 entre los 27 departamentos evaluados y siendo este el puntaje más alto entre los tres indicadores analizados por el Consejo Privado de Competitividad (CPC) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (CEPEC). Mientras que en el indicador de eficiencia obtuvo una puntuación de 2,86 quedando en el lugar

24 y por último su puntaje más bajo fue en el indicador de sofisticación e innovación el cual fue de 1,78 puntos y obtuvo el puesto 22.

PUNTAJE GENERAL Y POSICIÓN EN EL IDC 2018

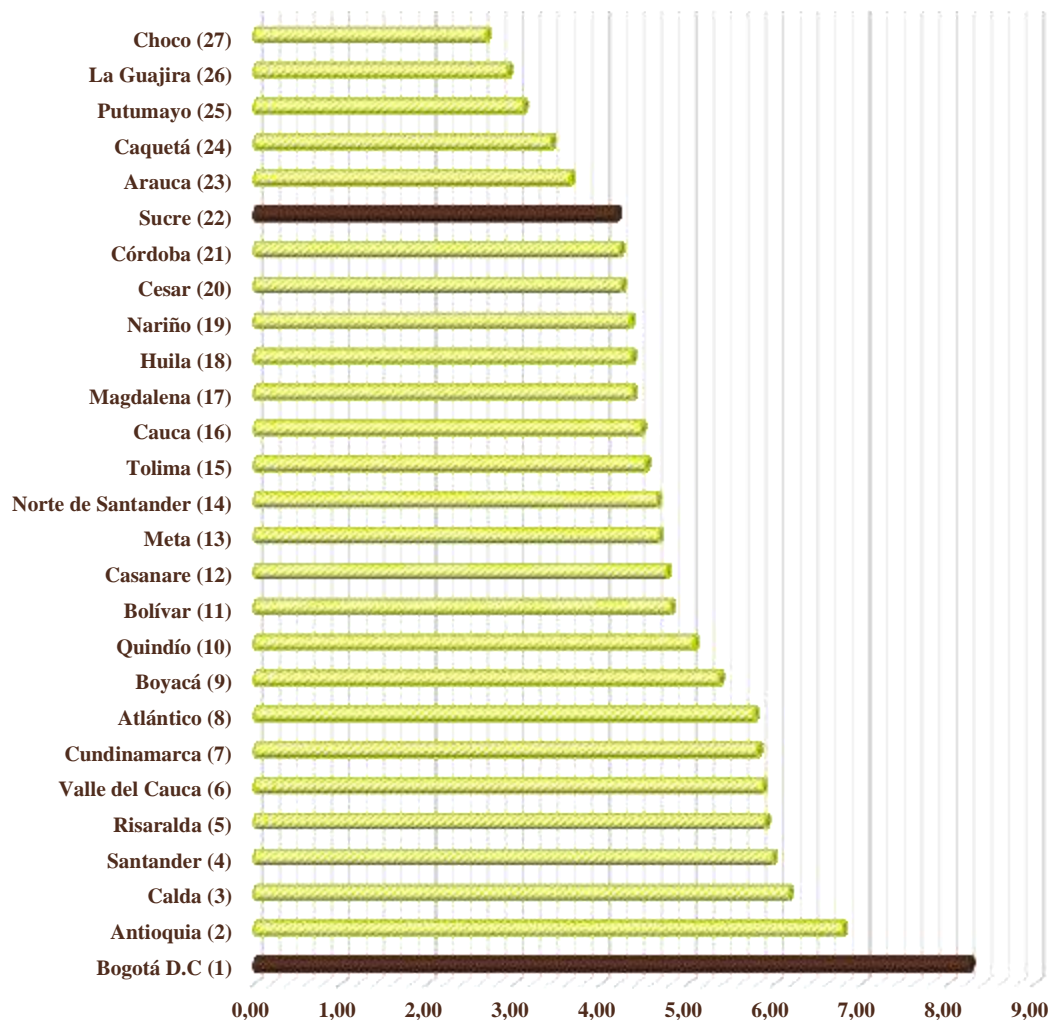


Figura 21. Índice departamental de competitividad – IDC 2018.

Fuente: (Consejo Privado de Competitivas y Universidad del Rosario, 2018).

Sucre en compañía de los departamentos de Caquetá, Chocó, Córdoba y Nariño se encuentra dentro de los departamentos de menos desarrollo de Colombia, ubicándose en la primera la primera etapa de desarrollo de las cuatro que existentes para el país, esta

categorización se realiza teniendo en cuenta el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, excluyendo actividades minero-energéticas, y el grado de complejidad del aparato productivo (Consejo Privado de Competitivas y Universidad del Rosario, 2018). A continuación, se mostrará un gráfico que muestra la comparación de los índices de competitividad departamental (condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación) evaluados entre los años 2017 y 2018, los cuales se componen de los siguientes pilares:

- Pilares de condiciones básicas: instituciones, infraestructura, tamaño de mercado, educación básica y media, salud y sostenibilidad ambiental.
- Pilares para la eficiencia: educación superior y capacitación y eficiencia de los mercados.
- Sofisticación e innovación: sofisticación y diversificación e innovación y dinámica empresarial.

Puntajes en los diferentes pilares del IDC 2018 para Sucre

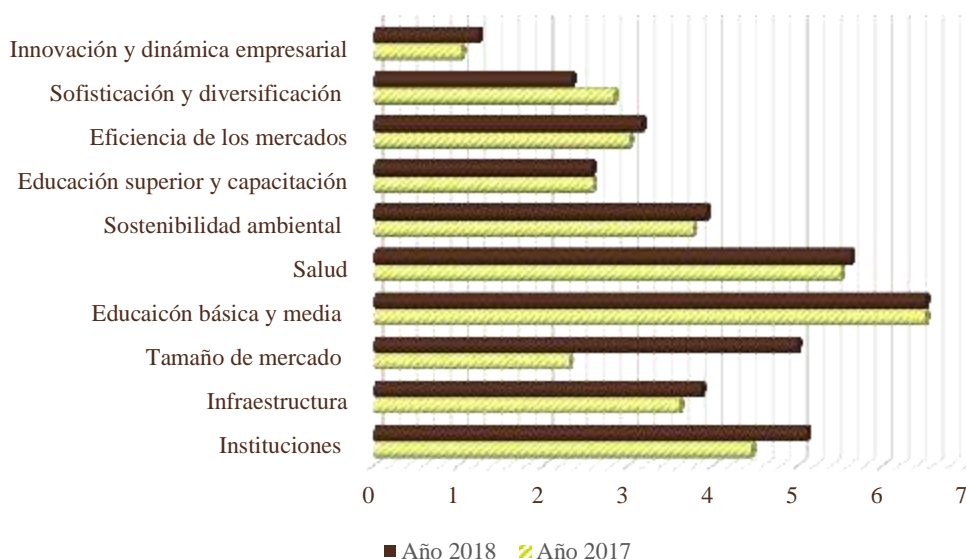


Figura 22. Puntajes en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre.
Fuente: (Consejo Privado de Competitivas y Universidad del Rosario, 2018).

Tabla 18

Puestos en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre

Pilar	2017	2018
	Puesto	Puesto
<i>Instituciones</i>	21	19
<i>Infraestructura</i>	18	18
<i>Tamaño de mercado</i>	24	21
<i>Educación básica y media</i>	13	7
<i>Salud</i>	12	11
<i>Sostenibilidad ambiental</i>	26	26
<i>Educación superior y capacitación</i>	22	22
<i>Eficiencia de los mercados</i>	27	27
<i>Sofisticación y diversificación</i>	20	21
<i>Innovación y dinámica empresarial</i>	24	22

Fuente: Elaboración propia a partir del libro Índice Departamental de Competitividad sexta edición (Consejo Privado de Competitivas y Universidad del Rosario, 2018).

De los resultados descritos en la gráfica: puntajes en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre y la tabla: puestos en los diferentes pilares del IDC 2018 para el departamento de Sucre se concluyen lo siguiente:

- En el pilar de instituciones Sucre aumenta 2 lugares en el año 2018 quedando en el puesto 19 con un puntaje que incrementa de 4,45 a 5,10 puntos.
- En cuanto a infraestructura el departamento queda en el mismo puesto (18) con un puntaje que va de 3,60 (2017) a puntos a 3,86 (2018).
- Respecto al tamaño del mercado Sucre se posiciona en el puesto 21, aumentando 3 posiciones, y siendo el departamento que más avanza en este pilar entre los periodos 2017 y 2018 (Consejo privado de competitividad y Universidad del Rosario, 2018), no obstante, sigue siendo uno de los departamentos más rezagados en este pilar.
- En el pilar de educación básica y media Sucre escala 5 posiciones, ocupando el puesto número 7 con un puntaje de 6,50 puntos para el 2018, puntuación que es la misma para el año anterior (2017).



- Con referencia al pilar de sostenibilidad ambiental el departamento se mantiene el mismo lugar (26) para el periodo 2018, con un puntaje que aumento de 3,76 en el 2017 a 3,92, más sin embargo sigue siendo unos de los más atrasados en cuanto a este pilar.
- Respecto al pilar de educación superior y capacitación Sucre se mantiene en el mismo lugar para el año 2018, con 2,57 puntos.
- En cuanto al pilar de eficiencia en los mercados Sucre es el departamento más rezagado ocupando el lugar número 27 de los 27 departamentos evaluados con 3,01 puntos, para el 2017, y 3,16 puntos, para el 2018.
- Con relación al pilar de sofisticación y diversificación el departamento desciende en un lugar con un puntaje que disminuye 0,50 puntos, siendo para el 2017 de 2,83 puntos y para el 2018 de 2,33.
- Sobre el pilar de innovación y dinámica empresaria Sucre se posiciona en el puesto 22 con uno de los puntajes más bajos con respecto a los demás pilares evaluados, obteniendo 1,03 puntos en el 2017 y 1,23 para el 2018.

4.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas.

Se hace pertinente conocer y entender el comportamiento de los diferentes factores que conforman un entorno empresarial, ya que estos proporcionan nuevas perspectivas en cuanto a oportunidades y amenazas se refiere. Las fuerzas sociales son factores que inciden de manera positiva o negativa en un entorno determinado, factores como, la educación, la migración o la actitud hacia los negocios juegan un papel importante en la sociedad ya que, debido a estos, y a muchos otros problemas sociales, tenemos claro la realidad de nuestro país y podemos identificar ventajas y desventajas que se pueden generar debido a estos problemas en la creación de empresas.

4.1.3.1. Migración.

Migrar se refiere al hecho de abandonar el país de residencia, por largos o cortos periodos de tiempo, ya sea por cuestiones de trabajo, estudios, vínculos familiares entre otras causas que hacen posible la salida de personas de su país natal o la entrada de extranjeros a dicho país. En Colombia se registraron 16.719.587 flujos migratorios para el año 2018 correspondientes a salidas de colombianos y entrada de extranjeros al país, con una variación del 16% con respecto a al año 2017, ocasionados por diferentes razones que determinan las decisiones de emigrar, inmigrar o retorno al país: proximidad geografía, vínculos familiares o incentivos económicos. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Tabla 19

Ranking Salidas de colombianos según país de destino 2018

Destino	Valor	Porcentaje
E.E.U.U	1.383.457	33%
México	461.121	11%
España	426.751	10%
Panamá	403.586	9%
Ecuador	299.704	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Los motivos de mayor relevancia por el cual los colombianos son incentivados a salir del país son: turismo con una participación del 67% resaltando así el principal motivo por el cual los colombianos sales del país, en segundo lugar, se encuentra el motivo de residencia en el país extranjero con una participación del 19%, seguidamente los motivos de trabajo (5%), eventos (2%) y estudios (2%). (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Tabla 20
Ranking Salidas de colombianos según motivo de viaje 2018

Motivo	Valor	Porcentaje
Turismo	2.912.578	67%
Residencia	832.392	19%
Trabajo	214.059	5%
Eventos	85.337	2%
Estudios	82.074	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

La entrada de extranjeros a Colombia es un factor de igual importancia como la salida de nativos, para el año 2018 la entrada de extranjeros ocupó un total de 4.151.565 en el ranking de flujos migratorios, y de igual forma demostrando que la mayor participación de extranjeros en el país corresponde a: Venezolanos con un porcentaje de participación en el país del 33% indicando el mayor flujo de entrada, seguidos de extranjeros con nacionalidad Norteamericana (16%), Argentina (5%), Brasileña (5%) y Mexicana (4%). (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Tabla 21
Ranking entrada de extranjeros según nacionalidad 2018

Nacionalidad	Valor	Porcentaje
Venezuela	1.359.815	33%
E.E.U.U	650.464	16%
Argentina	206.497	5%
Brasil	204.030	5%
México	186.152	4%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Debido a la situación socio-económica actual en la República Bolivariana de Venezuela muchos de estos ciudadanos se ven en la obligación de migrar a países con mejores condiciones, es por esto que según el registro realizado por el Ministerio de relaciones exteriores los ciudadanos con nacionalidad venezolana representan el mayor porcentaje de entrada de extranjeros en Colombia. Debido a esto el ministerio de relaciones exteriores realiza una

estimación del número de venezolanos en Colombia por departamento, esta información es el resultado de registros del SIRE (Sistema de Información de Registro de Extranjeros), el PEP (Permisos Especial de Permanencia), entradas migratorias y el RAMV (registro administrativo de migrantes venezolanos). (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

Tabla 22

Estimación de Venezolanos en Colombia en algunos Departamento

Nacionalidad	Estimado	Porcentaje
Bogotá D.C	261,174	22,23%
Norte de Santander	167,958	14.30%
La Guajira	138,37	11.78%
Atlántico	123,191	10.49%
Antioquia	80,613	6.86%
Santander	59,080	5.03%
Cundinamarca	58,541	4.98%
Magdalena	52,947	4.51%
Valle del Cauca	41,116	3.50%
Cesar	37,302	3.18%
Bolívar	36,348	3.09%
Arauca	34,057	2.90%
Sucre	14,637	1.25%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

La anterior tabla muestra la estimación de presencia de venezolanos por algunos departamentos, observamos que el departamento de Sucre, junto con otros departamentos que no se encuentran resaltados en la tabla (Casanare, Córdoba, Meta, Tolima, Quindío, entre otros), hacen parte de los departamentos con menos incidencia de venezolanos con un índice porcentual del 1.25%. Mientras que la mayor población venezolana se encuentra establecida en el Distrito Capital, Bogotá, con un índice porcentual de 22.23%. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018).

4.1.3.2. Educación.

Siendo este uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible planteados por la ONU para la agenda 2030, que básicamente busca el desarrollo tecnológico, económico, social e investigativo de un país, garantizando una educación de calidad, inclusiva y equitativa. El sistema educativo en Colombia se compone, según el Ministerio de Educación, de cuatro etapas en el cual se van desarrollando habilidades en función de la edad. Estas cuatro etapas van desde la educación preescolar, en donde se instruye al niño en actividades básicas de lectura y escritura, seguida de la educación Básica comprendida por la primaria y la secundaria en la cual se enseñan nuevas habilidades y al mismo tiempo se potencian, la educación media es la tercera etapa del sistema educativo colombiano en donde se prepara a los jóvenes para la última etapa que es la educación superior o universitaria en donde jóvenes potencian las habilidades aprendidas y las enfocan en un área del saber específica (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

El Índice Sintético de calidad Educativa es aquel en donde se evalúan aspectos que hacen parte del avance educativo (desempeño, progreso, eficiencia y ambiente escolar) y se asignan calificaciones del 1 al 10, en donde 10 es el valor de mayor importancia (Índice Sintético de calidad Educativa, 2018), nos dice que el nivel educativo en la etapa de educación básica tuvo una variación positiva para el año 2018 dando calificaciones de 5.67 para la básica primaria y 5.76 para la básica secundaria reflejando un avance en estos niveles de educación con respecto al año 2017. Mientras que para la educación media la evaluación no es tan alentadora puesto que hubo una disminución en la calificación del índice con respecto al año 2017.

Tabla 23
Reporte de Excelencia educación Básica 2018

Básica - Primaria						
	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente Escolar	ISCE	MMA
2018	2,49	1,49	0,94	0,75	5,67	5,61
2017	2,52	1,44	0,94	0,75	5,65	5,4

2016	2,42	1,32	0,95	0,74	5,42	5,24
2015	2,38	1,05	0,89	0,75	5,07	
Básica - Secundaria						
	Desempeño	Progreso	Eficiencia	Ambiente Escolar	ISCE	MMA
2018	2,48	1,62	0,9	0,75	5,76	5,6
2017	2,48	1,48	0,89	0,75	5,61	5,32
2016	2,37	1,26	0,9	0,74	5,27	5,12
2015	2,38	0,99	0,81	0,75	4,93	

Fuente: Elaboración propia a partir del (Índice Sintético de calidad Educativa, 2018).

Tabla 24

Reporte de Excelencia Educación media 2018

Media					
	Desempeño	Progreso	Eficiencia	ISCE	MMA
2018	2,46	1,61	1,87	5,94	6,11
2017	2,47	1,68	1,87	6,01	5,97
2016	2,38	1,64	1,88	5,89	5,86
2015	2,35	1,46	1,75	5,57	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Índice Sintético de calidad Educativa, 2018).

Esta disminución en el índice sintético de calidad educativa puede explicarse por diferentes factores como la falta de centros educativos, residencia en zonas de conflicto armado, necesidad de trabajar, centros educativos en mal estado o distancias considerables entre el hogar de residencia y centro educativo (El Espectador, 2018). Es aquí en la educación media donde se deben fortalecer las estrategias para mejorar el progreso educativo y que al mismo tiempo fortalezca el crecimiento económico del país, puesto que en la educación media es donde los jóvenes deciden su futuro (El Espectador, 2019).

La educación superior es otro factor importante a resaltar, si bien es cierto que la educación, a nivel general, es asequible para muchos, en Colombia no todos pueden acceder fácilmente a ella debido a la falta de educación netamente pública que obstaculiza el ingreso de muchos futuros estudiantes a las aulas de los diferentes niveles educativos. Esto se puede



justificar señalando que la mayoría de los fondos para la educación superior están destinados a empresas generadoras de créditos educativos (icetex), instituciones técnicas con el fin de que la población menos favorecida pueda estudiar o programas donde se es más favorecida las universidades privadas que las universidades “públicas” como es el caso del programa ser pilo paga generando una desigualdad en cuanto a destinación de los fondos educativos, se ha demostrado que estudian que son favorecidos por este programa son, en su mayoría jóvenes de grandes ciudades con un nivel educativo (Palabras Sociales, 2018).

4.1.3.3. Actitud hacia los Negocios.

El reporte Global de Emprendimiento (AGER) es una investigación realizada por la Universidad de Múnich (Alemania) con el patrocinio de Amway, en la cual se muestra el estado de autoempleo alrededor del mundo. Para la investigación del año 2018 se contó con la participación de 49.000 personas entre hombres y mujeres en 44 países a nivel mundial respondiendo la pregunta ase de esta investigación: ¿Que impulsa el espíritu emprendedor? (Dinero, 2018).

El emprendimiento a nivel global se evalúa frente a diferentes factores: Compromiso, Capital, Riesgo, Apoyo social y Generación de ideas, de acuerdo con el AGER tres de los 5 factores evaluados a nivel global comprenden un porcentaje mayor al 50%: compromiso, generación de ideas y apoyo social siendo este último uno de los más resaltantes. El 64% considera que la familia y amigos son un apoyo incondicional al momento de emprender un negocio, el 57% de los votantes tiene una actitud positiva frente a los negocios, es decir que están dispuestos a sacrificar su tiempo libre con el fin de trabajar en su idea de negocio, el 52% de los votantes afirma que pude desarrollar ideas de negocio, el 47% está dispuesto a tomar el riesgo sin importar las probabilidades de fracaso y el 38% afirman saber cómo pueden obtener el capital para su idea de negocio (Reporte Global de Emprendimiento, 2018).

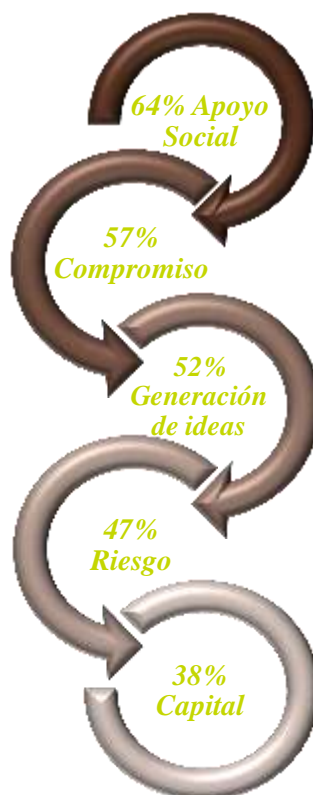


Figura 23. Porcentaje de los principales factores a nivel Global para iniciar y dirigir un negocio.
Fuente: (Reporte Global de Emprendimiento, 2018).

En las principales ciudades de Colombia, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, fueron seleccionados un total de 1.015 personas, entre hombres y mujeres, para ser parte representativa de este estudio, aquí se puede observar el punto de vista de los colombianos frente a este tema de investigación. Al realizar esta investigación en Colombia se tuvieron en cuenta los mismos factores internos evaluados a nivel global: Compromiso, Capital, Riesgo, Apoyo social y Generación de ideas, dando como resultado un verdadero compromiso por parte de los colombianos en la generación de nuevas fuentes de desarrollo económico.

En el AGER, Colombia cuenta con cifras significativas dado que el 90% de los votantes tiene una actitud positiva frente a los negocios, es decir que están dispuestos a sacrificar su tiempo libre con el fin de trabajar en su idea de negocio, resaltando que la población que está comprometida con la generación de ideas de negocio es la más joven. El 89% afirma que puede

desarrollar ideas de negocio y está dispuesto a tomar el riesgo sin importar las probabilidades de fracaso, el 87% considera que la familia y amigos son un apoyo incondicional al momento de emprender un negocio y el 61% de los votantes afirma saber cómo pueden obtener el capital para su idea de negocio.

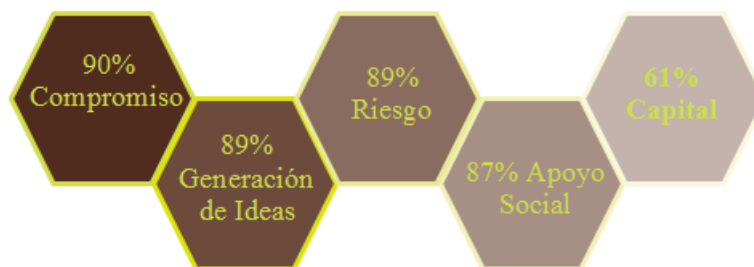


Figura 24. Porcentaje de factores para iniciar y dirigir un negocio.

Fuente: (Reporte Global de Emprendimiento, 2018).

El estudio también reveló las áreas de negocio en la que los colombianos necesitan apoyo, ya sea mediante educación de calidad o apoyo económico. Estas áreas corresponden a las de Mercadeo (24%) con mayor porcentaje entre los votantes, seguido por la de Administración (21%), Financiamiento (19%), Recursos Humanos (18%) e Ideas de negocio (16%).

Tabla 25

Áreas de Negocio que más necesitan apoyo

Área	Porcentaje
Mercadeo	24%
Administración	21%
Financiamiento	19%
Recursos Humanos	18%
Idea de negocio	16%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Reporte Global de Emprendimiento, 2018).



4.1.3.4. Tendencias del comercio electrónico “eCommerce”.

Como su nombre lo indica el eCommerce se refiere a la compra y venta de servicios, productos o bienes por medios electrónicos, esta práctica ha ido aumentando continuamente debido al gran auge que ha tenido el internet en los últimos años y a la “necesidad” de los usuarios de hacer sus compras sin tener que salir de casa.

El eCommerce posee ciertas ventajas frente a los métodos de compra y venta tradicionales, ventajas como: cobertura 24/7 los 365 días del año, sin limitaciones geográficas, es decir comprar desde cualquier parte del país e incluso del mundo o estrategias publicitarias adaptadas a las nuevas tecnologías. Cabe resaltar que para este tipo de comercio existen varios tipos: Business to Consumer, Business to Business, Consumer to Consumer y Consumer to Business.

- Business to Consumer (B2C): esta es la forma de comercio más conocida en donde la empresa, en la venta de su producto, servicio o bien, trata directamente con el cliente. Ejemplo de este tipo de comercio es Amazon una empresa que comercializa diferentes artículos del hogar, deportivos, libros, entre otros artículos o empresas constituidas y legalizadas en redes sociales que trabajan directamente con sus clientes.
- Business to Business (B2B): se refiere a la comercialización de productos, bienes o servicios a otra empresa, es decir cuando una empresa actúa como proveedor de otra empresa.
- Consumer to Consumer (C2C): el método cliente a cliente se refiere a la compra y venta de productos, bienes o servicios que van de un consumidor a otro consumidor, aquí uno de estos actúa como canal intermediario y al mismo tipo cobra por el servicio prestado.

- Consumer to Business (C2B): el eCommerce C2B se refiere al hecho que el consumidor sea el que le venda, más comúnmente un servicio, a una empresa, este tipo de eCommerce es referido normalmente a aquellos analistas de marketing o técnicos en sistemas que prestan sus servicios a una empresa para que esta pueda realizar su gestión comercial o administrativa de forma adecuada. (Debitoor, 2018).

El observatorio de eCommerce y la cámara colombiana de comercio electrónico son entidades colombianas que presentan estadísticas de las tendencias de eCommerce a nivel nacional. Para el año 2018 se evalúan factores tales como: frecuencia de uso de internet, actividades electrónicas de más relevancia, el punto de acceso a la consulta de bienes o servicios, nivel de satisfacción, entre otros factores que miden el comportamiento del eCommerce actualmente en Colombia. Este estudio cuenta con una población muestral de 2.103 personas entre hombres y mujeres con un rango de edad entre los 15 a 75 años, con diferente nivel educativo, perfil ocupacional y status social/civil.

En el análisis realizado por el observatorio eCommerce reveló que el 82% de los encuestados usa internet todos los días de la semana, usualmente usan teléfonos celulares/Smartphone (93%) y el lugar mayor preferencia para su uso es en sus hogares (92%). (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

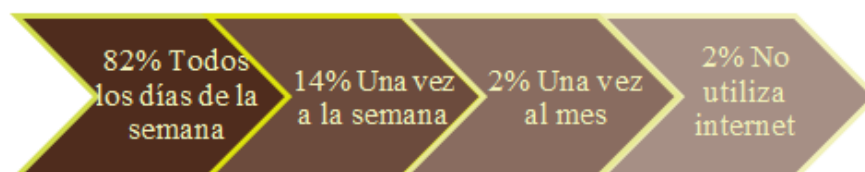


Figura 25. Frecuencia de uso internet.

Fuente: (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Tabla 26
Dispositivo usualmente utilizado

Dispositivo Utilizado	Porcentaje
Teléfono celular/Smartphone	93%
Computador portátil	36%
Computador de escritorio	28%
Televisor	16%
Tablet	11%
Consola de videojuego	1%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Tabla 27
Lugar de usual preferencia de acceso a internet

Lugar de Preferencia	Porcentaje
Hogar	92%
Trabajo	30%
Desplazamiento de un sitio a otro	26%
En la vivienda de otra persona	25%
Institución educativa	16%
Centros de acceso público gratuito	12%
Centros de acceso público con costo	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Otro aspecto a resaltar en este estudio es el acceso al portal de compra con un porcentaje del 80% entre los encuestados, es decir que los usuarios al querer adquirir un bien o servicio mayormente consultan sus características y comparan precios. Las categorías en las que se observa este comportamiento son: moda 51%, seguido de tecnología 42%, electrodomésticos 33%, turismo 26% e industrias creativas 24%. (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

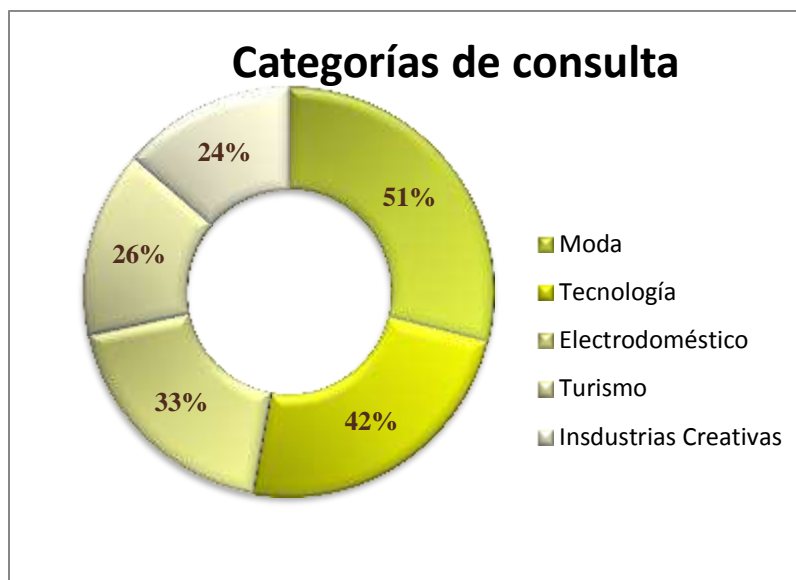


Figura 26. Gráfico de anillo-categorías de consulta.

Fuente: (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

El 19% de internautas realiza eCommerce, es decir que realizan compras y pagos online en la cual las categorías más resaltantes son: moda y turismo con 37%, tecnológica 36% industrias creativas 34%.

Tabla 28

Categorías de eCommerce preferidas

Categorías eCommerce	Porcentaje
Moda	37%
Tecnología	37%
Turismo	36%
Industrias Creativas	34%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

El análisis realiza una comparación entre el porcentaje de compras nacionales e internacionales en Colombia, donde al parecer las compras nacionales (85%) son más comunes que las compras internacionales 14%. Otro aspecto a resaltar son los dispositivos de mayor preferencia para la realización de compraventa y pagos de bienes o servicios online, dentro de los



más destacados son los Smartphone y los computadores portátiles, con un porcentaje del 58% y 25% respetivamente. A pesar de que el comercio en línea ha tenido buen auge actualmente, se observa en el análisis que cerca el 50% de los internautas prefieren realizar el pedido en línea y la transacción de pago en efectivo contra entrega o punto de recaudo (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

El nivel de satisfacción es otro de los aspectos a incluir en este análisis: la experiencia de compra, la experiencia de pago y la experiencia de envío son los términos a evaluar en cuanto a satisfacción. La satisfacción con la experiencia de compra es altamente placentera ya que 87% de los encuestados resaltaron que se encuentra conformes con el proceso de compra de un bien o servicio. El nivel de satisfacción con la experiencia de pago es, de igual forma, satisfactoria (91%) esto indica que las modalidades de pago se ajustan a las exigencias de los consumidores. El nivel de satisfacción con la experiencia de envío (87%) resalta la experiencia en los procesos de recepción y entrega del bien o servicio adquirido online (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Tabla 29
Satisfacción del cliente

Categoría	Porcentaje de satisfacción
Experiencia de Compra	87%
Experiencia de Pago	91%
Experiencia de Envío	87%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Camara colombiana de comercio electronico, 2019)

Al momento de recibir el bien o servicio adquirido online, el 90% de personas muestran cierta preferencia al recibir el envío en sus domicilios. Esto puede ser influenciado por el hecho de la comodidad y el ahorro del tiempo que representa la entrega el bien o servicio en casa, que puede ser demostrado en la valoración de los beneficios percibidos por los compradores al momento de realizar compras online (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).



Figura 27. Beneficios al realizar eCommerce.

Fuente: (Camara colombiana de comercio electronico, 2019).

Aquí destacan que el principal motivo por el cual los compradores online reciben el pedido en sus domicilios es por la comodidad y el ahorro de tiempo que esta modalidad de entrega les ofrece (75%), seguido por las ofertas y promociones recibidas al realizar las compras (28%), la variedad de productos y marcas encontradas en los diferentes sitios web (19%) y las comparaciones inmediatas que se pueden hacer entre productos y/o precios.

4.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales, legales y ambientales.

La capacidad que posee una empresa para cumplir las normativas vigentes con respecto al sector al que pertenezca la organización es uno de los principales eslabones que deben superar las empresas a la hora de incursionar en un determinado mercado, ya que dichas leyes son los requisitos que una empresa deberá cumplir para comenzar a funcionar y mantenerse exitosamente en la industria. Primeramente, se hablará de la normatividad que deben cumplir las empresas y posteriormente se mencionarán algunas de las leyes que deben cumplir las empresas que pertenecen al sector en el que se encuentra Robledal Campestre S.A.S.

4.1.4.1. Normas generales que deben cumplir las empresas.

A continuación, se mencionarán las principales normas que rigen a las diferentes empresas en Colombia independientemente del sector al que pertenezcan.

Tabla 30
Normatividad General

Normas Generales		
Norma	Descripción	Fuente
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Estás son un conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standards Board (IASB) , que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros.	(Deloitte, 2019)
Registro Nacional de Bases de Datos (RNBD)	Es el directorio público de las bases de datos, el cual es administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio y de libre consulta para los ciudadanos; en el Decreto Único 1074 de 2015, en el capítulo 26 están los requisitos mínimos que debe contener el RNBD y los términos y condiciones bajo los cuales se deben inscribir en éste las bases de datos sujetas a la aplicación de la Ley 1581 de 2012.	(Industria y Comercio, Superintendencia, 2015)
Sistema de Gestión de la Salud y la Seguridad en el Trabajo (SG-SST)	Son las normas que desarrollo el ministerio del trabajo para velar por la protección de los trabajadores colombianos, estas se desarrollaron con base a las normas y convenios internacionales. El SG-SST consiste en una serie de etapas, dentro de las cuales se incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en los espacios laborales.	(Mintrabajo, 2019)
Sarlaft	Es el sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo, se encarga de prevenir la introducción de recursos provenientes de actividades relacionadas con el	(Unidad de información y análisis financiero, 2013)



	lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo.	
Habeas Data	Es una ley que se encarga de la protección de los datos personales con en el fin de que en las empresas implementen un manual de políticas que enseña al empresario y a los trabajadores el uso adecuado de estos datos.	(Semana, 2017)

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.2. Normatividad que deben cumplir las empresas pertenecientes al sector servicios.

Existe gran diversidad de leyes que deben cumplir este tipo de establecimientos ya que se prestan varios servicios, entre ellos están el servicio del restaurante, el servicio de hospedaje, los servicios para la recreación y entretenimiento de los clientes, dentro del cual se encuentra el acceso a las piscinas. Es por ello que es de vital importancia hacer énfasis en la normatividad que deben cumplir para ofrecer un servicio de alta calidad. Por lo cual en la siguiente tabla se mencionarán y definirán algunas de las leyes y normas más importantes que deben cumplir este tipo de empresas.

Tabla 31
Normatividad referente al sector

Normas Generales		
Norma	Descripción	Fuente
Decreto Número 0554 de 2015	Este decreto es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas que presten servicio de piscina abierto al público en general, incluyendo centros vacacionales y recreacionales, escuelas, entidades o asociaciones, hoteles, moteles o similares. Y en el cual se determina cuáles son las medidas de seguridad aplicables a los establecimientos de piscinas de uso colectivo abiertas al público para prevenir y controlar los riesgos que afecten la vida y la salud de las personas.	(Ministerio de salud y protección social, 2015)
Ley 1209 de 2008	Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto establecer las normas tendientes a brindar seguridad y adecuar las instalaciones de piscinas con el fin de	(Congreso de Colombia, 2008)

	evitar accidentes, problemas de salud y proteger la vida de los usuarios de estas, sin perjuicio de lo que dispongan otras normas que, con carácter concurrente, puedan serles de aplicación.	
Ley 1225 de 2008	Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto regular la intervención de las autoridades públicas del orden nacional, distrital y municipal, en cuanto a los requisitos mínimos que deben cumplir para el funcionamiento, instalación, operación, uso y explotación, de los Parques de Diversiones, parques acuáticos, temáticos, ecológicos, centros interactivos, zoológicos y acuarios públicos o privados, las Atracciones o Dispositivos de Entretenimiento, como también las conocidas ciudades de hierro de atracciones mecánicas en todo el territorio nacional, para los ya existentes como para los nuevos, en función de la protección de la vida humana, el medio ambiente y la calidad de las instalaciones.	(Congreso de la Republica, 2008)
Resolución 543 de 2017	Artículo 1°. Objeto y campo de aplicación. El objeto, del presente Reglamento Técnico es el de establecer las medidas para mejorar los mecanismos de prevención; información y seguridad de las personas, teniendo en cuenta la edad y tipo de discapacidad, la preservación de la vida animal, la vida vegetal y el medio ambiente, de acuerdo con lo establecido en el parágrafo 3° del artículo 1° de la Ley 1750 de 2015.	(El congreso de la republica, 2017)
Resolución 543 de 2017	Artículo 1°: el artículo 8° de la Ley 1225 quedará así: “Inspección, vigilancia, y control. Es obligación de las autoridades nacionales, departamentales, distritales y municipales competentes, de conformidad con las disposiciones expedidas por el Ministerio, de Comercio, Industria, y Turismo o por la entidad que haga sus veces, ejercer la inspección, vigilancia y control para verificar y garantizar el cumplimiento, de las condiciones de calidad e idoneidad en la prestación de los servicios inherentes a los parques de diversiones y atracciones o dispositivos de entretenimiento y el cumplimiento de la presente ley.	(Semana, 2017)
Resolución 0958 de 2010	Artículo 1°. Objeto y campo de aplicación. El objeto de la presente resolución consiste en establecer la forma y oportunidad de la intervención de las autoridades de carácter nacional, distrital y municipal, en relación con el funcionamiento, instalación, uso y	(de Hart, 2010)

	explotación de los parques de diversiones y dispositivos de entretenimiento en función de la protección de la vida de los usuarios, visitantes y empleados.	
Decreto 2119 de 2018	Artículo 1°. Modifícase la Sección 12 del Capítulo 4 del título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, la cual quedará así: Artículo 2.2.4.4.12.1. Ámbito de aplicación. Las normas contenidas en esta sección serán aplicables a toda persona natural o jurídica que preste el servicio de alojamiento turístico en hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas, otros tipos de hospedaje no permanente, y los demás que defina la Ley o el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	(Santos J. M., 2018)
Norma Técnica NTSH, Sectorial Colombiana 012	Esta norma técnica sectorial establece los requisitos que deben cumplir los recintos de campamento o camping para garantizar la prestación del servicio turístico con criterios de calidad.	(ICONTEC, 2014)
Norma Técnica NTS-TS, Sectorial Colombiana 002	Esta norma específica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), definido por dos niveles, así: nivel básico de sostenibilidad y nivel alto de sostenibilidad.	(ICONTEC, 2006)
Norma Técnica NTSH, Sectorial Colombiana 006	Esta norma establece las características de calidad en infraestructura y servicio ofrecido, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo se define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje.	(ICONTEC, 2009)
Norma Técnica NTS-TS, Sectorial Colombiana 004	En esta norma son definidos los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares.	(ICONTEC, 2008)
Ley 1429 de 2010	Artículo 1°. Objeto. La presente Ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.	(Congreso de Colombia, 2010)
Decreto Número 1377 de 2013	Artículo 1. Objeto. El presente Decreto tiene como objeto reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.	(Santos J. M., 2013)



<p>Ley Estatutaria 1581 de 2012</p>	<p>Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.</p>	<p>(Congreso de la República, 2012)</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.3. Normatividad ambiental.

Actualmente, los diferentes tipos de Gobierno en varios países están cada vez más preocupados de encontrar soluciones al problema de la contaminación. Aunque no es una tarea sencilla, se están tomando algunas medidas como la reducción de las tasas de emisión de gases invernadero y evitando al máximo la producción y uso de contaminantes de larga duración como suelen ser los metales pesados, los desechos radiactivos o los plaguicidas.

Las leyes ambientales que rigen el país son las encargadas de preservar el ecosistema y coordinar diferentes proyectos, estrategias y/o programas para el cuidado de estos y el aprovechamiento de sus recursos naturales. Estas leyes algunas veces varían de acuerdo al tipo de actividad que realice la empresa. Algunas disposiciones legales que rigen para este tipo de sitios:

Tabla 32
Normatividad Ambiental

Normatividad Ambiental General		
Norma	Descripción	Fuente
Ley 99 de 1993	Título I: Fundamentos de la política ambiental colombiana: Art.1: 2. La biodiversidad del país, por ser patrimonio Nacional y de interés de la humanidad, deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible. 7. El Estado fomentará la incorporación de los costos ambientales y el uso de instrumentos económicos para la prevención, corrección y restauración del deterioro ambiental y para la conservación de los recursos naturales renovables. 8. El paisaje por ser patrimonio común deberá ser protegido. 10. La acción para la protección y recuperación ambientales del país es una tarea conjunta y coordinada entre el Estado, la comunidad. Las organizaciones no gubernamentales y el sector privado (...)	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Ley 23 de 1973	Art. 13. Cuando técnicamente se establezca que se han sobrepasado los niveles mínimos de contaminación o aprovechamiento o que hay una nueva contaminación no prevista de manera especial, el Gobierno Nacional podrá inspeccionar los procesos industriales, comerciales o de cualquier otra índole, en orden a reducir o eliminar la contaminación y controlar la fuente de la misma (...). Art. 15. Toda persona natural o jurídica que utilice elementos susceptibles de producir contaminación, está en la obligación de informar al Gobierno Nacional y a los consumidores acerca de los peligros que el uso de dichos elementos pueda ocasionar a la salud humana o al ambiente. Art. 17. Será sancionable conforme a la presente ley, toda acción que conlleve contaminación del medio ambiente, en los términos y condiciones señalados en el artículo cuarto de ese mismo estatuto.	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
Ley 232 de 1995	Art 2. (...) a) Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedida por la autoridad competente del respectivo municipio. (...)	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

<p>Ley 9 de 1979</p>	<p>Art 12. Toda edificación, concentración de edificaciones o desarrollo urbanístico, localizado fuera del radio de acción del sistema de alcantarillado público, deberá dotarse de un sistema de alcantarillado particular o de otro sistema adecuado de deposición de residuos. Art 14. Se prohíbe la descarga de residuos líquidos en las calles, calzadas, canales o sistemas de alcantarillado de aguas lluvias. Art 23. No se podrá efectuar en las vías públicas la separación y clasificación de basuras. (...). Art 24. Ningún establecimiento podrá almacenar a campo abierto o sin protección las basuras provenientes de sus instalaciones (...). Art 29. Cuando por la ubicación o el volumen de las basuras producidas, la entidad responsable del aseo no puede efectuar la recolección, este corresponderá a la persona o establecimiento productores (...). Art 34 Queda prohibido utilizar el sistema de quemas al aire libre como método de eliminación de basuras (...).</p>	<p>Biblioteca salud capital</p>
<p>Decreto 1575 de 2006</p>	<p>Art 10.- Responsabilidades de los usuarios. (...) 1. Lavar y desinfectar sus tanques de almacenamiento y redes, como mínimo cada seis (6) meses. 2. Mantener en adecuadas condiciones de operación la acometida y las redes internas domiciliarias para preservar la calidad del agua suministrada y de esta manera, ayudar a evitar problemas de salud pública.</p>	<p>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible</p>
<p>Decreto 2104 de 1983</p>	<p>Art 17: De las obligaciones de los usuarios del servicio ordinario de aseo. (...) a. Almacenar en forma sanitaria las basuras generadas, conforme con lo establecido en el presente Decreto; b. No depositar sustancias líquidas, excretas, ni basuras de las contempladas para el servicio especial, en recipientes destinados para recolección en el servicio ordinario; c. Colocar los recipientes en el lugar de recolección, de acuerdo con el horario establecido por la entidad de aseo; d. Los demás que establezca el respectivo reglamento de usuarios del servicio. Art 18: Los recipientes utilizados para almacenamiento de basuras en el servicio ordinario deberán ser de tal forma que se evite el contacto de éstos con el medio y podrán ser retornables o desechables.</p>	<p>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible</p>
<p>Decreto 948 de 1995</p>	<p>Art. 29. (...)Ningún responsable de establecimientos comerciales, industriales y hospitalarios podrá efectuar quemas abiertas para tratar sus desechos sólidos. No podrán los responsables del manejo y disposición final de desechos sólidos, efectuar quemas abiertas para su tratamiento. (...). Art 43. Ruido en sectores de silencio y tranquilidad. Prohíbese la generación de ruido de cualquier naturaleza por encima de los estándares establecidos (...) Art 49. Ruido de plantas eléctricas. Los</p>	<p>Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible</p>

	generadores eléctricos de emergencia, o plantas eléctricas, deben contar con silenciadores y sistemas que permitan el control de los niveles de ruido, dentro de los valores establecidos por los estándares correspondientes.	
Resolución 1511 de 2010	Art 16. Obligaciones de los consumidores. (...) a) Retornar o entregar los residuos de bombillas a través de los puntos de recolección o los mecanismos equivalentes establecidos por los productores; b) Seguir las instrucciones de manejo seguro suministradas por los productores de bombillas; c) Separar los residuos de bombillas de los residuos sólidos domésticos para su entrega en puntos de recolección o mecanismos equivalentes. Art 20. Prohibiciones. (...) b) Quemar residuos de bombillas a cielo abierto; c) Enterrar residuos de bombillas; d) Abandonar residuos de bombillas en el espacio público.	Bogotá turismo

Fuente: Elaboración propia

Existen ciertas estrategias básicas de control de fácil implementación como lo es la de las 3R's, Reducir, Reutilizar y Reciclar, esta estrategia ecológica promueve la disminución de la producción de residuos y contribuye con la conservación y protección del medio ambiente, esto consiste en: (Borras, 2018).

- **Reducir:** como su nombre lo indica, se refiere al acto de reducir nuestro consumo material, energético, etc. Esto se puede lograr mediante sencillas acciones diarias como: disminuir el uso de plásticos reemplazando bolsas de plásticos por bolsas de tela, desconectar aparatos electrónicos que no estés utilizando, minimizar el consumo de agua, entre otras que permitan reducir el aporte CO₂ a la atmosfera.
- **Reutilizar:** la acción de reutilizar es simplemente alargar la vida útil de los productos, es decir darle un nuevo uso o utilizarlo nuevamente antes tirarlo. Ejemplo de esta R serían: reutilizar las aguas limpias (lavar verduras o frutas) para regar las plantas o incluso limpiar los hogares.
- **Reciclar:** esta R está basada en la preservación de materiales potencialmente útiles y así obtener nuevos productos, esto con el fin de minimizar el daño medioambiental.



Por ejemplo, los envases de vidrio se pueden reciclar industrialmente para producir platos, vasos, ventanas, artesanía, etc.

Esta estrategia puede ser uno de los pilares esenciales para la implementación de políticas ambientales en Robledal Campestre S.A.S, ya que esta carece de una política ambiental fundamentada en la conservación del medio ambiente, puesto que es una empresa que apenas está incursionando en el mercado.

Está claro que en Colombia se deben cumplir una variedad de normas y leyes para mantenerse en el mercado, pero ¿cómo afectan éstas a las empresas? Este interrogante es un poco complicado de responder, ya que mientras unas organizaciones se ven afectadas positivamente otras tienen la parte negativa de esto, en donde las organizaciones pueden sentirse limitadas en gran manera por las políticas de orden tanto nacional como regional. Estas rigen las actividades empresariales, comerciales y de distribución y según un informe realizado por el periódico el espectador el día 11 de octubre de 2017, sobre la inestabilidad jurídica del país en cuanto a las empresas, en Colombia se han emitido 698.698 normas entre el año 2000 y 2016, por otra parte, “el gobierno por vía de decreto ha emitido más de 17.168, hemos tenido 2.376 circulares que afectan la actividad empresarial, acuerdos que superan los 2.057 y otras regulaciones de índole nacional y local que suman 4.449, es decir en estos 16 años ha habido 94.748 normas que afectan la actividad empresarial” afirmación que realizó el presidente de la ANDI (El Espectador, 2017).

Pero también se puede decir que una empresa que cumpla con las leyes y normas impuestas, es una empresa estable y que cuenta con una buena calidad en sus procesos internos, lo cual se refleja en confiabilidad y fidelidad por parte de los clientes. Así lo afirma un artículo realizado por Semana, titulado, la normatividad empresarial como la oportunidad para crecer, “implementar la normatividad en las empresas no solo las organiza y hace progresar, sino que ofrece diversos beneficios e impide fuertes sanciones legales” (Semana, 2017).

4.1.5. Fuerzas Tecnológicas.

Falta de presencia en plataformas digitales, generando desconocimiento de la marca.

En la actualidad, las empresas, independientemente al sector al que pertenezcan, deben alinearse a las nuevas tecnologías y métodos para obtener un mayor impacto en el mercado en el que se encuentra; las estrategias de marketing, la publicidad en TV, Radios y demás medios, entre ellos las redes sociales, se han convertido en un instrumento de venta directa y captación de nuevos clientes gracias a todas las oportunidades que ofrecen (Merca2, 2013). Por lo cual es importante determinar cuáles son las plataformas que hoy en día están ayudando a las empresas a ser más conocidas y a conseguir un mayor reconocimiento de los clientes. Es aquí donde entra en juego el mercadeo digital, que a diferencia del tradicional permite que los clientes busquen a la empresa, y no lo contrario, ya que en este tipo de medios el cliente puede acceder al contenido gráfico visual creado por la empresa y enfocado en resaltar las experiencias de las personas en vez de las cualidades del producto (Next_U, 2019).

Entre algunas de las herramientas para incursionar en el mercadeo digital están las páginas web, las redes sociales (como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, LinkedIn, YouTube, Google +), entre otras. Cuando hablamos de mercadeo digital no solo hacemos referencia a la publicidad si no a las diferentes herramientas que nos brinda este medio para la medición del desempeño de las diferentes estrategias implementadas por este, entre las cuales se encuentran:

- **SCORE CARD:** que mide y monitorea los resultados de los recursos de la empresa.
- **Mapa de color:** esta resalta colores en el sitio web dependiendo de los comportamientos de los visitantes.



- Google Analytics: que permite conocer los datos e informe acerca de lo que pasa en la página web: visitantes, conversiones, duración de las visitas, etc., (Websa100, 2018).
- Google Tag Manager: este da la posibilidad de hacerle seguimiento a las campañas en medios digitales.

Esto finalmente no quiere decir que haya que olvidarse de los métodos de mercadeo tradicional, sino que estos deben integrarse con el mercadeo digital para cumplir con los objetivos principales de la empresa. Dicho todo esto, cabe mencionar la poca o casi nula existencia de la presencia publicitaria de Robledal Campestre SAS en los medios de publicidad, y el poco conocimiento de la comunidad acerca del establecimiento y los servicios que ofrece, disminuyendo las posibilidades de crecimiento del mismo.

4.1.6. Fuerzas Competitivas.

Para realizar el análisis de las fuerzas competitivas se utilizarán las cinco fuerzas de Porter en las que se analiza la rivalidad entre los competidores, el ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los consumidores.

4.1.6.1. Las cinco fuerzas de Michael Porter.



*Figura 28. Las cinco Fuerzas de Porter.
Fuente: (Harvard Business Review, 2008).*

4.1.6.1.1. Amenazas de Entrada.

En esta fuerza se estudia la amenaza de competidores futuros, la capacidad que tienen estos nuevos competidores para hacer llamativa su empresa y el deseo que tienen de posicionarla. Esta amenaza de nuevos competidores depende del análisis de las barreras de entrada aquellas ventajas competitivas que tiene la empresa frente a los nuevos competidores.

Para Robledal Campestre S.A.S y para cualquier otra empresa estas barreras de entrada tienen una incidencia directa sobre la competencia, debido a que la competencia será más intensa cuanto más baja será la intensidad de las barreras de entradas. En Robledal Campestre S.A.S las barreras de entrada para este sector son medias, ya que la posibilidad de existencia de empresas que ofrezcan el mismo servicio es posible para quienes tengan el capital necesario para invertir,



ya sea que sea por medio de ayudas gubernamentales o por inversión propia. Otra barrera de entrada a tener en cuenta es el posicionamiento, Robledal no es una empresa que actualmente este posicionada en el mercado o sea de renombre por lo tanto esta barrera es baja.

4.1.6.1.2. Intensidad de la competencia.

Para dar una calificación y determinar de qué manera afecta esta fuerza a la empresa Robledal Campestre S.A.S hay que analizar algunos indicadores tales como, la cantidad de competidores a los que se enfrenta, el nivel de crecimiento del mercado, la estandarización de los productos, el nivel de publicidad que tienen los competidores y el compromiso de posicionamiento de las empresas en este sector industrial. Teniendo en cuenta todos estos factores se puede decir que la intensidad de los competidores de esta empresa con respecto a las que hay actualmente en el departamento de sucre es media, debido a lo siguiente:

- En el departamento de Sucre las empresas de este sector están poco posicionadas, entre las que más renombre tienen están aquellas que se dedican al sector turístico del departamento ubicadas en los municipios de Coveñas, Santiago de Tolú y Tolú viejo, con respecto a la capital del departamento (lugar donde se realizan la mayoría de actividades de comercio) se encuentra el parque ecológico Yulimar, el parque ecológico Bellavista, el centro Recreacional los Campanos, salón de eventos Malibú y el salón de eventos del hotel Panorama, los cuales son conocidos por gran parte de la población de Sucre por antigüedad. Las demás empresas distribuidas en los distintos municipios y veredas del departamento tienen poco renombre.
- El nivel de las campañas publicitarias es poca, lo cual hace que se tiendan a perder clientes potenciales.



- Los programas de promociones son nulos, lo que conlleva a que los clientes no se sientan motivados a asistir a este tipo de lugares.

4.1.6.1.3. *Amenazas de los sustitutos.*

Se entiende como sustituto a todas aquellas empresas que están en la capacidad de brindar un servicio igual o parecido a este, entre estas se encuentran los salones de eventos, casas campestres, hoteles, playas, centros recreacionales, entre otros. Los productos o servicios sustitutos pueden limitar la rentabilidad deseada por la empresa y no siempre están a simple vista, para determinar en el porcentaje de amenaza de un sustituto hay que tener en cuenta dos factores importantes:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto o servicio del sector: se refiere al valor relativo de un producto o servicio, por ejemplo en la capacidad, el precio y la calidad del servicio ofertado por las empresas, en cuanto a este ítem Robledal Campestre S.A.S se ve amenazada de forma baja ya que la mayoría de los sustitutos no poseen el plus que ofrece la empresa: la capacidad de brindar un servicio en el que se recupera la tranquilidad, el silencio y la paz, lo cual es ideal para desarrollar relaciones interpersonales.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo: en este la capacidad de amenaza por parte de los sustitutos es alta ya que los clientes pueden optar por un salón de eventos más económicos o por realizar los eventos en sus propias casas, aunque también hay clientes que buscan lugar según la calidad del servicio, aunque le toque pagar un poco más.

De esta forma la amenaza del sustituto es media.



4.1.6.1.4. *El poder de los Compradores.*

Esta fuerza hace referencia al poder que ejercen los compradores o clientes para negociar bajas de precios o mejora de la calidad del servicio o producto ofrecido. Para determinar que tanto poder tienen los compradores principales para presionar sobre los precios de la empresa se tienen en cuenta varios factores:

- **Integración hacia atrás:** Esto quiere decir la capacidad que tienen los compradores de elaborar el producto ofrecido por sí mismos. Este factor en Robledal Campestre S.A.S es medio-alto, ya que los clientes que no cuentan con el capital necesario se ven obligados a realizar por si mismos los eventos o comidas en sus propios hogares o a adquirir el servicio en un sitio más económico.
- **Manejo de información:** Este factor indica que tan apropiados están los compradores acerca de los productos o servicios ofrecidos en otras empresas del sector, es decir la capacidad de realizar un comparativo entre Robledal Campestre S.A.S y otras empresas que ofrezcan el mismo servicio. Este factor, en Robledal Campestre S.A.S es medio-bajo, ya que esta empresa aún no cuenta con una buena propagación de la información, es decir el nivel de publicidad es mínimo, casi nulo, lo que no permite a los compradores comparar entre esta empresa y otra. En cambio, para aquellos compradores o clientes que han disfrutado del servicio ofrecido en Robledal les es posible realizar esta comparación.
- **Productos Estandarizados:** Esto hace referencia al poder que tienen los compradores para encontrar un producto/servicio equivalente, entre más opciones tenga el comprador mayor es el poder de negociación que tiene. Robledal Campestre S.A.S brinda un espacio de recreación y salón de eventos en el que los clientes pueden disfrutar de la excelente calidad del servicio ofrecido, con la particularidad de ofrecer



hospedaje para los clientes que lo deseen. Este factor medio-bajo para Robledal Campestre S.A.S.

Los clientes intermedios, aquellos que compran el producto, pero sin ser los compradores finales, poseen un gran poder de negociación cuando influyen en las decisiones de los compradores o clientes, para Robledal Campestre S.A.S los clientes intermedios, como los canales de distribución, no aplican puesto que para esta empresa los servicios son ofrecidos directamente al consumidor final.

4.1.6.1.5. El poder de los proveedores.

Los proveedores fuertes aprisionan la mayor parte de la rentabilidad para ellos, aumentando los costos de las medianas y pequeñas empresas, restringiendo la calidad y los servicios, es por ello que es importante tener en cuenta si hay proveedores suficientes para abastecer las materias primas que necesitan para ofrecer el servicio, hay sustitutos para los proveedores, la industria en la que se encuentra la empresa es un sector importante para los proveedores, y si los productos de la empresa son diferenciados.

- Los proveedores son suficientes: la empresa tiene suficientes proveedores para escoger por lo cual en este caso el poder es medio-bajo, además de que existe la posibilidad de negociar con algunos proveedores como, por ejemplo, los proveedores de alimentos, bebidas, sábanas, manteles, decoraciones, y demás proveedores que puedan incrementar el valor del servicio con respecto a los costos variables.
- Hay sustitutos para los proveedores: la empresa tiene la posibilidad de cambiar sus proveedores sin incrementar sus costos ya que existen en este sector industrial gran cantidad de empresas que la pueden abastecer.



- Sector importante para los proveedores: el sector en el que se encuentra la empresa si es importante para los proveedores ya que existen gran variedad para el abastecimiento de los insumos.
- Los productos no son diferenciados lo cual le facilita a la empresa cambiar al proveedor para escoger uno que pueda reducir sus costos.

4.1.7. Proveedores.

Se entiende por proveedores a aquellas empresas u organizaciones que poseen la facilidad de suministrar la materia prima requerida para la realización de un producto o la prestación de un servicio. Generalmente los proveedores suelen clasificarse en tres grupos, proveedores de productos, proveedores de servicio y proveedores de recursos.

- Proveedores de productos: son aquellas empresas que facilitan la obtención de un producto tangible que satisface una necesidad tangible del mercado; por ejemplo, muebles, escritorios, lámparas, computadores, etc.
- Proveedores de servicio: son aquellas organizaciones que proveen un bien intangible, pero que a su vez necesitan de artículos tangibles para poder ofertar el servicio; por ejemplo, el servicio de internet, telefonía, electricidad o agua, entre otros.
- Proveedores de recursos: hacen referencia a aquellas empresas que están en la capacidad de brindar fuentes de carácter económico; por ejemplo, entidades financieras.

El clasificar y evaluar a los proveedores es fundamental para la realización de un plan de direccionamiento estratégico, ya que al crear una empresa una de las principales actividades es escoger a los proveedores según las necesidades de la empresa; y además de esto conocer la



cadena de suministro de la empresa permite la toma de decisiones a corto, mediano o largo plazo para el beneficio de la empresa. Por lo cual a continuación, se mostrarán y clasificarán los posibles proveedores que requiere la empresa Robledal Campestre S.A.S según los servicios prestados por esta.

4.1.7.1. Proveedores de materia prima (preparación y/o venta de alimentos).

En la siguiente tabla se describirán los proveedores de productos teniendo en cuenta los artículos que se necesitan para la prestación del servicio de la cafetería y la cocina en cuanto a la preparación y /o venta de alimentos.

Tabla 33
Proveedores de alimentos

Proveedores de Alimentos				
Razón Social	Tipo de Alimento	Dirección	Ciudad / Municipio	Teléfono
Eurocarnes del Caribe	Carnes	Carrera 21 23 – 50	Sincelejo	2824484
Carnecol	Carnes	Calle 21 14 – 47	Sincelejo	2828686
Porcicarnes	Carnes	Cra 23 A No 28 - 200 L. No. 12 empresarial la Paz	Sincelejo	274 8763
Friogan	Bovino	Km 3 Vía a Corozal / Sincelejo	Sincelejo	2804133
Tecniavicolaz S.A.S	Especial aves	Kilómetro 2 vía corozal / Sincelejo	Sincelejo	3145370181
Empresa Colombiana Pesquera de Tolú S. A	Camarones y Langostinos ultracongelados	Vía al Francés Km 2	Tolú	314 5966846
Arrocera la Ponderosa	Arroz	Carrera 49 # 30 - 107	Sincelejo	314 534 2559
Arroz Supremo	Arroz	----	----	01 8000 121415
Palacio del Arroz	Arroz	Cl 38 19-232 Manz B-1-B-30	Sincelejo	(5) 282 1544
Molino Arrocerero Panoja	Arroz	Carrera 1 No 15-50 BR Zulia	Sucre	3114071564
La Recetta	Variedad de insumos	Av. Circunvalar Calle 110 # 6 - 335 Bodega 19 – 20	Barranquilla	(+575) 385-0100
Insualimentos S.A.S	Frutos secos y semillas	Calle 163a # 17 – 19	Bogotá	(1) 3004500

Prolasuc	Queso doble crema, suero costeño, crema de leche, leche entera pasterizada	Carrera 4 # 13 – 204	Sincelejo	3157252155
Lácteos de la Granja S.A.S	Queso fresco, graso semiblando, y variedad doble crema	Carrera 15 # 18B - 5	San Marcos	3113078261
Quesera la Buena Fe	Queso costeño	Carrera 6 # 07-07	Buenavista	3206840173
Lácteos las delicias	Bebidas lácteas	Calle 30 # 13-80	Sincelejo	2801132
Distrilactetos la Carolina	Yogurt	Carrera 19 # 37 – 29	Sincelejo	3104114736
Unión de empresarios S.A.S	Aceite Vegetal	Calle 38 # 18 – 45	Sincelejo	3145529039
Hielo Cristal	Hielo	Carrera 8 # 15 – 25	Sincelejo	274 6320
Agua gotas de lluvia	Hielo	Calle 24H # 7 – 03	Sincelejo	2808550
Inversiones JEC SA	Mezcla de aceite vegetal	Calle 30 # 13 – 85	Sincelejo	274 1022
Depósito y granero la cosecha	Viveres y abarrotos	Mercado Nuevo Ma-b1-c5	Sincelejo	(5) 282 0472
Deposito Ramirez	Viveres y abarrotos	Mercado Nuevo Mz A B Local 10, 11 y 12	Sincelejo	313 505 6770
Legumbre y granos los Duques	Viveres y abarrotos	Cl 38 19-232 MA-B2-A	Sincelejo	(5) 282 6196
Granero siglo XX	Viveres y abarrotos	Cl 38 19-232 Mercado El Papayo	Sincelejo	(5) 282 6826
Ruquim S.A.S.	Viveres y abarrotos	Calle 38 4 A-184 Bdg 3	Sincelejo	(5) 2805704
Depósito y piladora el trébol	Viveres y abarrotos	Cl 38 19-232 L-MA-B-2 B-7 Mercado Público	Sincelejo	(5) 282 4438
Delicias de Majagual	Pan	Carrera 17 # 28 – 06	Sincelejo	314 3808280
Panadería Trigo Pan	Pan	Carrera 17 # 13a - 29	Sincelejo	(5) 282 2157
Panadería y restaurante punto rojo	Pan	Calle 20 # 19 – 45	Sincelejo	(5) 282 2949
Panadería Antojos	Pan	Carrera 19 # 34 - 111	Sincelejo	(5) 281 8127
SAO la pajuela	Variedad de insumos	Calle 21 # 16 – 25	Sincelejo	58825903
Éxito	Variedad de insumos	Carrera 25 # 23 – 49	Sincelejo	750050
Industria Licorera de Sucre S.A.S	Bebidas alcohólicas	Calle 38 # 5 – 10	Sincelejo	275 0539
La Kava	Bebidas alcohólicas	Calle 25 # 23A – 83	Sincelejo	(5) 2826975
Punto Frio Las Peñitas S.A.S	Bebidas alcohólicas, gaseosas, aguas, bebidas a base de frutas	Calle 25 # 25B – 25	Sincelejo	3164428062

Punto frio donde la Negra	Bebidas alcohólicas, gaseosas, aguas, bebidas a base de frutas	Calle 23 # 21-64	Sincelejo	3002243163
Bavaria	Bebidas alcohólicas, bebida a base de malta sin alcohol	8M77+RM El Balsamo	Corozal	(5) 2800225
Postobón S. A	Gaseosas, bebidas con frutas, aguas, bebidas de nueva generación	Calle 38 No. 6 – 205 Carretera Troncal	Sincelejo	(5) 2806491
La Casa del Diabolín	Rosquitas y Diabolín	Carrera 28 # 32A - 18	Corozal	3008016101
Comestibles de la Sabana	Pasabocas: papas fritas, trocillo, tocineta	Calle 38 # 17 - 45 BD 01	Sincelejo	313 4311447
Comestibles Yerman	Pasabocas horneados tipo rosquillas	Calle 39 # 2E – 03	Sincelejo	3168371619
Dulcería Oasis	Dulces, galletas y mecatos	Calle 20 # 20 – 87	Sincelejo	----
Golosa	Dulces, galletas y mecatos	Carrera 19 # 19 – 28	Sincelejo	281 7492
Bolileche S.A.S	Bolitas de leches	Calle 2 No 12-35B BR Charco Colorado	San Luis de Sincé	300 8075144
Agroindustrias la Sucreña S.A.S	Dulce de Leche	Calle 3 No 2-455 VDA Montegrande	San Marcos	314 8028475
Dimersa DON LTDA	Condimentos, salsas, ají picante, vinagres, bebidas con pulpa de fruta	Calle 38 # 10 – 123	Sincelejo	282 7215
Helados Coquitos	Helados de leche	Calle 24 # 16 – 32	Sampués	3008034619

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede notar que hay gran variedad de empresas que pueden ser parte de la cadena de suministro de Robledal Campestre S.A.S pero cabe resaltar que estos son solo una lista tentativa de los posibles proveedores y que hay varias empresas que se dejaron por fuera. Por otra parte, es importante mencionar que en Sucre aun teniendo una diversidad amplia de empresas productoras de alimentos, estas no suplen toda la materia prima requerida para la preparación de alimentos y/o la venta de estos, pero hay otras empresas que los distribuyen. A continuación, se clasificarán las empresas productoras de alimentos presentes en el departamento Sucre según un censo realizado por INVIMA el 17 de marzo de 2017 y publicado por el ICBF, las cuales pueden hacer parte de la cadena de suministro de la empresa Robledal Campestre S.A.S.

Tabla 34
Resumen de plantas productoras de queso en Sucre

Plantas Productoras de Quesos en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Buenvista	5
Corozal	1
Galeras	1
Los Palmitos	2
Majagual	3
Morroa	1
Ovejas	3
Sampués	1
San Benito Abad	2
San Juan de Betulia	3
San Luis de Sincé	3
San Marco	8
San Pedro	12
Sincelejo	3
Tolú Viejo	1
Total	49

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 35
Resumen de plantas productoras de agua en Sucre

Plantas Productoras de Agua en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	5
El Roble	1

Guaranda	3
La Unión	1
Majagual	6
Sampués	1
San Benito Abad	1
San Marcos	3
San Onofre	1
San Pedro	2
Sincelejo	12
Total	36

Nota. Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 36
Resumen de plantas productoras de hielo en Sucre

Plantas Productoras de Hielo en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Los Palmitos	1
Sincelejo	2
Total	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 37
Resumen de plantas productoras de bebidas lácteas en Sucre

Plantas Productoras de Bebidas Lácteas en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Galeras	1
San Onofre	1
Sincelejo	5
Total	7

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 38

Resumen de plantas productoras de panes en Sucre

Plantas Productoras de Panes en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	1
Sincelejo	13
Total	14

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 39

Resumen de plantas productoras de bebidas alcohólicas en Sucre

Plantas Productoras de Bebidas Alcohólicas en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sincelejo	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 40

Resumen de plantas productoras de aceite vegetal en Sucre

Plantas Productoras de Aceite Vegetal en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sincelejo	2
Total	2

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 41

Resumen de plantas productoras de almidón de yuca en Sucre

Plantas Productoras de Almidón de Yuca en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	1
El Roble	1
Sampués	4
San Luis de Sincé	1
Sincelejo	1
Total	8

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 42

Resumen de plantas productoras de arroz en Sucre

Plantas Productoras de Arroz en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
San Marcos	3
Sincelejo	2
Sucre	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 43

Resumen de plantas productoras de rosquitas, diabolines y/o pasabocas en Sucre

**Plantas Productoras de Rosquitas, diabolines
y/o Pasabocas en Sucre**

Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	1
Sincelejo	2
Total	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 44

Resumen de plantas productoras de dulces de leche en Sucre

Plantas Productoras de Dulces de Leche en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
San Luis de Sincé	1
San Marcos	1
Sucre	1
Total	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 45

Resumen de plantas productoras de miel de abejas en Sucre

Plantas Productoras de Miel de Abeja en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sincelejo	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 46

Resumen de plantas productoras de helados de leche en Sucre

Plantas Productoras de Helados de Leche en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sampués	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 47

Resumen de plantas productoras de merengues en Sucre

Plantas Productoras de Merengues en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sincelejo	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 48

Resumen de plantas productoras de pastas y/o avena en Sucre

Plantas Productoras de Pastas y/o Avena en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	1
Sincelejo	1
Total	2

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 49

Resumen de plantas productoras de condimentos en Sucre

Plantas Productoras de Condimentos en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Sincelejo	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

Tabla 50

Resumen de beneficio animal y salas de desposte y desprese en Sucre

Plantas de Beneficio Animal y Salas de desposte y desprese en Sucre	
Municipios donde se encuentran	Cantidad de Plantas
Corozal	2
Los Palmitos	1
Morroa	1
Total	4

Fuente: Elaboración propia a partir de (INVIMA, 2017).

4.1.7.2. Proveedores de materia prima (artículos de aseo).

Otro ejemplo de proveedores de producto pueden ser los proveedores de artículos de limpieza; en Sucre las empresas que pueden hacer parte de la cadena de abastecimiento de Robledal Campestre S.A.S, con ventas al por mayor y al detal son las que se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 51
Proveedores de artículos de Aseo

Proveedores Artículos de Aseo General				
Razón Social	Proveedores Servicios	Dirección	Ciudad	Teléfono
Todo Aseo	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Cra 32w # 79-103 Provincia de Soto I – BG 30	Bucaramanga	315 6554742
Agencia Fuller	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Cra. 53 #76 - 41,	Barranquilla	318 3701515
Supermercado Siglo XX	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Cra 21 N° 36 -7 Local MA-B#-D1. Mercado nuevo	Sincelejo	278 8885
Industrias Biggest S. A	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Cra. 47 #12a-45	Bogotá	312 3790333
Alkosto Hiperahorro	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Calle 28 No. 25B - 27 C.C. Guacarí Local 101	Sincelejo	(5)2771022
Super Tiendas Olímpica	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Calle. 21 N°25 La Pajuela	Sincelejo	2825903
Tiendas Ara	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Calle. 32 N°14b- 118 La Narciza,	Sincelejo	322 2109175

Mercadería Justo & Bueno	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Calle. 32 N°7-35, Av. Argelia	Sincelejo	018000413885
QuimiAseo	General, utensilios, cepillos, brilladores, ambientadores, desinfección, lavado y limpieza, desengrasantes, lavado textil, aseo personal, contenedores, protección, dispensadores.	Calle 25 N°20-23	Sincelejo	274 1224

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.3. Proveedores de Artículos para piscinas.

Robledal Campestre S.A.S cuenta con una piscina que ofrece al público en general, para su correcto mantenimiento es necesario tener en cuenta artículos tales como: máquinas para filtrado, aspiradores, medidor de pH, entre otros, algunas de las empresas que pueden proveer estos artículos son:

Tabla 52

Proveedores de artículos para Piscinas

Proveedores de Artículos para Piscinas					
Razón Social	Tipo	Descripción	Dirección	Ciudad	Teléfono
Químicos de Sucre	Químicos	Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Calle 25 N° 20 - 28 calle el Cauca	Sincelejo	2810127
Quimiaromas del Norte	Químicos	Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Calle 25 N° 19 - 30 Local 1	Sincelejo	3015519696
Tecnopool	Químicos	Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Diag. 74 C No 32E - 55	Medellín	448 58 15
	Limpieza	Aspirador, Cepillo, Mangueras, Nasas, Trampa de Cabellos			
	Medición y Filtrado	Kit de medición PH y cloro del agua y equipos de filtración de impurezas			
Star Químicos & Accesorios S.A.S	Químicos	Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Calle 63D # 70D - 32	Bogotá	310 881 1019

	Limpieza	Aspirador, Cepillo, Mangueras, Nasas, Trampa de Cabellos			
	Medición y Filtrado	Kit de medición PH y cloro del agua y equipos de filtración de impurezas			
Químicos de la Sabana	Químicos	Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Calle 25 N° 23-83, Centro	Sincelejo	300 8976443
	Limpieza	Aspirador, Cepillo, Mangueras, Nasas, Trampa de Cabellos			
	Medición y Filtrado	Kit de medición PH y cloro del agua y equipos de filtración de impurezas			
Químicos JP S.A.S		Coagulante Floculante, Cloro Granulado	Transv 34 N° 42 180 barrio 8 de diciembre	Corozal	3128297467
		Aspirador, Cepillo, Mangueras, Nasas, Trampa de Cabellos			
		Kit de medición PH y cloro del agua y equipos de filtración de impurezas			

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.4. Proveedores de instrumentaría para la cocina.

El servicio de comidas ofrecido por Robledal Campestre S.A.S busca ser un servicio de excelente calidad y buen sabor, para ello necesita empresas que posean y/o vendan la instrumentaría necesaria para la preparación de los alimentos de forma eficiente y con las especificaciones deseadas, las empresas que facilitan la obtención de estas máquinas están descritas a continuación:

Tabla 53

Proveedores de instrumentaría de cocina

Proveedores cocina				
Razón Social	Tipo de Elemento	Dirección	Ciudad	Teléfono
Almacén Oportunidades	Estufa Horno de Microondas, Lavalaza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Calle 21 N° 21 - 82 Centro	Sincelejo	282 1181

Almacén Electrohogar	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Cra 20 N° 25- 99 Centro	Sincelejo	2823298
Electro Sur	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Cra. 15 N° 37-45	Sincelejo	281 4645
Créditos Torres	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Cra. 22 N° 22-107 Centro	Sincelejo	280 8503
Almacén J.C	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Calle 19 N°23-10 Local 3 Esquina	Sincelejo	282 6314
Novedades Víctor	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Calle 23 N°21-22 Centro	Sincelejo	274 6150
Elektro As	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Cra 19 N°18-40	Sincelejo	276 2001
Tiendas Ara	Empacadores, pitillos, mezcladores, servilletas	Calle 32 N°14B141. Av. Alfonso López	Sincelejo	01-8000-521888
Distribuidora Surtiempaques	Empacadores, pitillos, mezcladores, servilletas	Calle 25 N°20-49	Sincelejo	282 8332
Plásticos y Desechables el Portal	Empacadores, pitillos, mezcladores, servilletas	Calle 22 N° 22-22 Local 1 centro	Sincelejo	282 03746
PlastiGiraldo	Empacadores, pitillos, mezcladores, servilletas	Calle 22 N°23-97 Centro	Sincelejo	280 7813
Rayco Sincelejo	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores	Diagonal 28 N° 17-06 Majagual	Sincelejo	304 5831881
Alkosto Hiperahorro	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores, utensilios, cristalería, desechables	Calle 28 No. 25B - 27 C.C. Guacarí Local 101	Sincelejo	(5)2771022
Super Almacenes Olímpica	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores, utensilios, cristalería, desechables	Calle 21 N° 16-25, La pajueta	Sincelejo	58825903
Almacenes Éxito	Estufa Horno de Microondas, Lavalozza, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores, utensilios, cristalería, desechables	Cra 25 N° 23 - 49 Av. Las Peñitas	Sincelejo	276 5309

Distribuciones Caldas Ltda.	Estufa Horno de Microondas, Lavalozas, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores, utensilios, cristalería, desechables	Cr 22 N°21-15 Centro	Sincelejo	2823420
El Gigante del Hogar	Estufa Horno de Microondas, Lavalozas, Refrigerador, Congeladores, Freidora, Licuadora, Asador, Batidora, Cafetera, Molino, extractores, utensilios, cristalería, desechables	Cra 21 #22 56	Sincelejo	274 2405

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.5. Proveedores mobiliarios.

Robledal Campestre S.A.S al contar con el servicio de restaurante debe poseer mobiliarios que vayan acorde con su servicio, es decir que necesita mobiliarios que ofrezcan comodidad y confort a sus clientes de forma que se sientan en casa y deseen volver al centro recreacional, además de los diferentes espacios que están adecuados para el descanso de los clientes; por lo cual se han seleccionado varias empresas localizadas en los municipios de Sincelejo y Sampués que ofrecen diversidad de mobiliarios para escoger:

Tabla 54
 Proveedores de artículos mobiliarios

Proveedores Mobiliario				
Razón Social	Tipo de Elemento	Dirección	Ciudad	Teléfono
Muebles JAMAR	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 28 N° 24-94 Av. Okala	Sincelejo	312 3063561
La Galaxia del Plástico	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 22 N° 21-30, Centro	Sincelejo	281 3313
Coralcosta	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 32 N° 27-161	Sincelejo	275 4900
Tienda RIMAX SAO	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 21 N° 16-25	Sincelejo	282 5904
Muebles la Chinita	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Cra 13 N° 23-291. Troncal de Occidente	Sampués	310 7022550

Muebles Wilson	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Cra 20 N°30-33, 12 de Nov	Sampués	313 5650950
Mueble EMMA	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 17 N°13b-38	Sampués	301 3015207
Inversiones La Sierrita S A S	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Calle 25ª N° 29 B 04 Urb. la española	Corozal	3205256025
Inversiones La Millonaria Golden S A S	Sillas, mesas, manteles, cortinas y estantes	Cra. 26 N°38 08 barrio los Manguitos-Troncal de Occidente	Corozal	3106841182
Almacenes Éxito	Equipo de sonido, aire acondicionado	Cra 25 N°22-133	Sincelejo	275 0327
Alkosto Hiperahorro	Equipo de sonido, aire acondicionado	Calle 28 No. 25B - 27 C.C. Guacarí	Sincelejo	277 1022
Super Almacén Olímpica SAO	Equipo de sonido, aire acondicionado	Calle 21 N° 16-25	Sincelejo	282 5904
Elektro As	Aire Acondicionado	Cra 19 N° 18-40	Sincelejo	280 8591
Almacén y Taller Friotécnico	Aire Acondicionado	Calle 25 N° 24-19, calle el Cauca	Sincelejo	282 9775
Tropiares	Aire Acondicionado	Calle 28 N° 22B-199, Av. Luis Carlos Galán	Sincelejo	281 3974
Sonido Electrónico	Equipo de sonido	Calle 22 N° 17-35, Centro	Sincelejo	274 4999
American Music	Equipo de sonido	Calle 22 N°18-32, Centro	Sincelejo	280 7830

Fuente: Elaboración propia

4.1.7.6. Proveedores de servicios.

Los servicios de energía, agua, gas, telefonía, entre otros son tan importantes como cualquier otro servicio ofrecido en Robledal Campestre S.A.S, en el municipio de Sampués las empresas que brindan estos servicios son:

Tabla 55
Proveedores de servicios

Proveedores Servicios				
Razón Social	Tipo de Servicio	Dirección	Ciudad	Teléfono
Electrificadora del caribe S.A E.S.P ELECTRICARIBE	Energía	Calle 24 N° 18-04. Local 3	Sampués	575 3611000
Tigo Colombia	Internet, telefonía	Carrera 18 N° 22-27	Sincelejo	01 8000422222
Claro	Internet, telefonía	Cra 20 N° 27-77 calle Real.	Sampués	01 8000341818
Movistar	Internet, telefonía	Calle 25 N°19 - 29	Sincelejo	01 8000911008
Empresa de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Sampués E.S. P	Alcantarillado y Acueducto	Transversal 13 N°18- 107	Sampués	283 0771
	Aseo			
Surtidora de Gas del Caribe S.A E.S. P SURTIGAS	Gas	Calle 20A N° 25-54	Sincelejo	01 8000910164
Aguas de la Sabana / VEOLIA	Alcantarillado y Acueducto	Carretera Troncal Km 1 Vía a Sincelejo - Corozal	Sincelejo - Corozal	(57 5) 2771111
INTERASEO S.A.S E.S.P	Aseo	Cra 15 N°30-20 Ofic 101 barrio Majagual	Sincelejo	2811797
SERVIASEO S.A.S E.S.P	Aseo	Cra 29A No 37 - 29 barrio San Juan	Corozal, Sucre	(095) 2843690
Electrificadora del caribe S.A E.S.P ELECTRICARIBE	Energía	Calle 15 #15-43 barrio Majagual	Sincelejo	2820558

Fuente: Elaboración propia

4.1.8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz EFE permite resumir todos los datos y variables que lanzaron las cinco fuerzas claves del análisis externo, información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. El procedimiento de la realización de una matriz EFE se describe a continuación.

- a. Realizar una lista de 10 a 20 factores considerados como oportunidades o amenazas para el correcto desarrollo de la empresa que se está analizando.

- b. Dar una ponderación a cada uno de los ítems mencionados entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), empezando por las oportunidades y terminando en las amenazas. Esta ponderación se basa en la industria. La suma de todas las ponderaciones asignadas debe ser igual a 1.0.
- c. Posteriormente se procede a dar una clasificación entre 1 y 4, dicha puntuación indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a un determinado factor; donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por la clasificación.
- e. Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable para determinar la puntuación ponderada total.

Tabla 56
Matriz EFE

Factores Externos Claves		Pond.	Clas.	Pun Pond.
Oportunidades				
1	Generación de empleo para los habitantes del departamento de Sucre.	0,08	3	0,24
2	Cambios en el estilo de vida, gran auge de las opciones de recreación en ambientes familiares.	0,03	3	0,09
3	Pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios.	0,09	3	0,27
4	Poco conocimiento de la competencia en las estrategias de marketing digital para su posicionamiento, lo que facilita la promoción de la empresa por medios electrónicos.	0,08	2	0,16
5	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas para lo obtención de personal subcontratado.	0,02	2	0,04
6	Variedad de proveedores que pueden suministrar las materias primas e insumos para la prestación del servicio.	0,05	2	0,1

7	Posibilidades de desarrollo de la marca y ampliación de la línea de servicios.	0,02	3	0,06
8	Existencia de pocos lugares turísticos en el departamento de Sucre.	0,06	2	0,12
9	Mano de obra barata	0,07	2	0,14
10	Diversidad de leyes que contribuyen a la mejora de los servicios y la calidad de los mismos.	0,05	2	0,1
11	Facilidad en la creación de nuevas empresas	0,04	2	0,08
12	Existencia de posibilidades de expansión y crecimiento estructural por medio de entidades de financiamiento.	0,04	2	0,08
Amenazas				
13	Tendencias de fidelización, por la trayectoria y experiencia de empresas competidoras en el sector	0,08	2	0,16
14	Falta de conocimiento de las empresas sobre las políticas ambientales.	0,02	2	0,04
15	Gran variedad de leyes que afectan la actividad empresarial y que pueden hacer incurrir a las empresas en sanciones legales.	0,03	2	0,06
16	Múltiples plataformas digitales y poco conocimiento sobre la utilización de estas para el posicionamiento de las empresas.	0,07	2	0,14
17	Posibilidad por parte de los clientes de encontrar sustitutos para los servicios ofertados por Robledal Campestre S.A.S.	0,03	2	0,06
18	Las vías de acceso al corregimiento Mateo Pérez no están pavimentadas, lo cual dificulta la entrada a los distintos establecimientos que hay en el corregimiento.	0,05	2	0,1
19	Alza de impuestos en los productos de la canasta familiar.	0,04	2	0,08
20	Falta de trabajadores cualificados, debido a la gran iniciativa de emprendimiento	0,01	2	0,02
21	Falta de trabajadores cualificados, debido a los bajos niveles de educación	0,02	2	0,04
22	Crisis económica	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,22

Fuente: Elaboración propia.



La puntuación pondera de una empresa normal es de **2.5**, la más alta es 4.0 y las más baja 1.0, por lo tanto, puede concluirse, de acuerdo al puntaje total obtenido (**2,22**), que ésta responde medianamente de manera eficaz a dichos factores, es decir, se encuentra un poco por debajo del promedio, por lo cual no logra una respuesta excelente ante las oportunidades y amenazas.

Es de gran importancia resaltar seis oportunidades claves que se presentan para la empresa Robledal Campestre S.A.S: los pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios con un peso ponderado de **0,27**, seguido por la generación de empleo para los habitantes del departamento de Sucre (**0,24**), el poco conocimiento de la competencia en las estrategias de marketing digital para su posicionamiento, lo que facilita la promoción de la empresa por medios electrónicos (**0,16**), la mano de obra barata debido al gran porcentaje de inmigrantes en el país (**0,14**), , la existencia de pocos lugares turísticos en el departamento de Sucre (**0,12**) y la variedad de proveedores que pueden suministrar las materias primas e insumos para la prestación del servicio (**0,1**). Factores como las posibilidades de desarrollo de la marca y ampliación de la línea de servicios, los pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios, los cambios en el estilo de vida, el gran auge de las opciones de recreación en ambientes familiares y la generación de empleo para los habitantes del departamento de Sucre, que cuentan con una clasificación de 3 mostrando que la empresa responde efectiva y eficazmente a dichas oportunidades tomando provecho de la creciente demanda que han presentado últimamente los centros de destino tales como nuestra empresa.

Sin embargo, también se evidencia una pobre respuesta frente a la oportunidad de innovar y rediseñar el servicio a través de la expansión y crecimiento estructural por medio de entidades de financiamiento, para obtener un elemento diferenciador frente a la competencia, obteniendo una calificación de 2, que demuestra que las estrategias empresariales no son eficaces en cuanto al aprovechamiento de esta situación. Otra de las falencias de Robledal Campestre S.A.S en cuanto a las oportunidades presentadas es que no conoce la diversidad de leyes que contribuyen a la mejora de los servicios y la calidad de los mismos por lo cual le corresponde



implementar estrategias que la hagan fuerte en este ítem para obtener un óptimo aprovechamiento.

En cuanto a las amenazas, cabe resaltar que la respuesta ante las amenazas o la evasión de las mismas es pobre por parte de Robledal Campestre S.A.S, puesto todas ellas obtuvieron una calificación de 2 lo cual demuestra que la empresa no posee estrategias que la hagan mejor que la competencia o que le proporcionen una ventaja competitiva; tres de las amenazas más preocupantes para Robledal Campestre S.A.S son las tendencias de fidelización de los potenciales clientes, a empresas competidoras que cuentan con una trayectoria y una experiencia en el sector, las múltiples plataformas digitales en donde se es posible la rápida propagación de información referente a la empresa y la mala adecuación de las vías de acceso al corregimiento Mateo Pérez lo cual dificulta la entrada a los distintos establecimientos existentes.

4.2. Análisis Interno

Después de realizar el análisis externo de la empresa Robledal Campestre S.A.S donde se identifican las oportunidades y amenazas de esta se debe hacer una evaluación interna que permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la empresa y así poder tener un estudio más fiable de lo que es la empresa y a dónde quiere llegar, y cuáles son las posibilidades que esta tiene en el sector donde se está desarrollando de forma que se puedan proponer las estrategias que van acorde a las necesidades de esta y cumplir con las metas y objetivos planteados, esto se puede confirmar en el libro conceptos de administración estratégica donde se sugiere que: “las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración de una misión solida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, los cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar las debilidades” (David, 2008).



4.2.1. Historia de Robledal Campestre S.A.S.

Robledal Campestre S.A.S nace como iniciativa familiar para contribuir al desarrollo económico del sector en cual está ubicada y la generación de utilidades beneficiosas para sus propietarios. Sus inicios datan del año 2008 cuando solo era un terreno dedicado a la actividad familiar, contaba con un quiosco y una pequeña casa en la cual los propietarios pasaban sus ratos libres y al mismo tiempo se dedicaban a labrar la tierra cultivando maíz, ñame, yuca, entre otros alimentos que servían para el consumo diario de sus terratenientes y allegados. Con el fin de hacer de la pequeña casa un espacio más cómodo y elegante en el cual sus propietarios disfrutaran una estadía permanente se inició, en 2010, la construcción de una casa finca la cual culminó un año después con el diseño que hoy día se puede apreciar si visitamos el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S.

Por un pequeño lapso de tiempo la propiedad sigue su propósito inicial, ser un espacio recreativo, familiar y descanso para sus propietarios, fue en el año 2016 que surge la idea de convertir este lugar de descanso familiar en un centro recreacional que brinde servicios de recreación y esparcimiento, pero esta vez no solo a sus propietarios sino a todo aquel que quiera disfrutar de un hermoso lugar en familia.

En el año 2017 se establece Robledal Campestre como sociedad por acción simplificada comenzando así su trayectoria en el mercado, sus primeros servicios fueron brindados a familias allegadas a sus propietarios y gracias a su buen servicio a ido aumentando poco a poco su cartera de clientes, en 2019 Robledal Campestre S.A.S está enfocada en seguir creciendo en un mercado cada vez más exigente, expandiendo sus servicios y trabajando continuamente en la mejora de estos.



Figura 29. Línea de Tiempo Robledal Campestre S.A.S

4.2.2. Descripción de la Empresa.

Robledal Campestre S.A.S es un centro recreacional que no está abierto al público, se ubica en el corregimiento Mateo Pérez jurisdicción del municipio de Sampués – Sucre que ofrece a sus visitantes confort y un excelente ambiente familiar, la creación de este centro recreacional fue posible gracias a la correcta inversión de sus propietarios y con la ayuda de préstamos bancarios.

La organización directiva de Robledal Campestre S.A.S es informal, ya que al ser una empresa relativamente nueva en el mercado no cuenta con muchos empleados. Actualmente el centro recreacional posee en su nómina dos empleados fijos, el Gerente (propietario) y el vigilante (él cual realiza oficios varios), los demás empleados se tienen por prestación de servicios, es decir trabajadores que prestan ofrecen servicios tales como cocina, decoración, utilería, entre otros cuando el centro así lo requiera (Bodas, Reuniones familiares, Fiestas, etc.).

Robledal Campestre S.A.S ofrece a sus visitantes los siguientes servicios:

- **Salón de eventos** para la realización de fiestas, congresos, matrimonios, entre otros festejos



Figura 30. Salón de eventos Robledal Campestre S.A.S

- **Piscina** lugar de esparcimiento familiar



Figura 31. Piscina Robledal Campestre S.A.S

- **Parque** lugar de recreación infantil



Figura 32. Parque infantil Robledal Campestre S.A.S

- **Zonas verdes**



Figura 33. Zonas verdes Robledal Campestre S.A.S



4.2.3. Filosofía Empresarial.

Toda empresa debe poseer una filosofía empresarial, tal cual es el caso de Robledal Campestre S.A.S la cual define su filosofía mediante la Misión, Visión y sus Valores corporativos de la siguiente forma

4.2.3.1. Misión.

“Estamos comprometidos en hacer sentir momentos inolvidables y tranquilos a nuestros clientes, empleados y comunidad; ofreciendo calidad y excelente valor a través de los espacios naturales, recreación y conexión con la cultura de la región, y asegurando el sostenimiento de los recursos naturales y la entidad sociocultural.”

4.2.3.2. Visión.

“Impactar positivamente en la vida de nuestros clientes, a través de nuestros pilares fundamentales: el compromiso, la responsabilidad y la amabilidad, hasta llegar a ser la mejor casa de eventos campestre, líder en la sabana y en la región caribe.”

4.2.3.3. Objetivos.

4.2.3.3.1. Objetivo general.

Convertirse en la empresa más reconocida a nivel departamental en el sector recreación.

4.2.3.3.2. Objetivos específicos

- Crecer por lo menos un 70% en ganancias netas.



- Diseñar una estructura empresarial novedosa que permita la expansión de la empresa en el departamento de sucre

4.2.3.4. Valores Organizacionales.

Los valores que definen el centro recreacional Robledal Campestre son:

- **Respeto:** Escuchamos y atendemos de manera justa y correcta con nuestros clientes, respetando su opinión, fortaleciendo relaciones laborales e interpersonales y creando un ambiente laboral agradable.
- **Honestidad:** Somos una organización íntegra y transparente, para ganar la confiabilidad de nuestros clientes (externos e internos).
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con el correcto accionar en los diferentes procesos que se realizan en la empresa para brindar un servicio de calidad.
- **Amabilidad:** Estamos enfocados en hacer sentir a todos nuestros clientes como si estuvieran en casa, por medio de la calidad humana.
- **Confianza:** Sabemos que la sinergia es el método por el cual una organización tiene éxito, es por ello que la empresa está comprometida en tener la confianza de nuestros clientes.
- **Compromiso Social:** Tenemos la plena seguridad que el capital humano es el responsable de construir una mejor sociedad, por ello estamos comprometidos con ser una fuente de generación de empleo para el desarrollo económico y social del departamento.

4.2.3.5. Política de calidad.

Robledal Campestre S.A.S está comprometida con la siguiente política de Calidad: Garantizar los más altos estándares de calidad en el servicio brindado, a través del personal



calificado y las mejores prácticas de procedimiento, buscando la satisfacción y fidelización de nuestros clientes, y considerando la operación amigable con el medio ambiente.

Para esto, se definen los siguientes objetivos de Calidad:

- Mejorar continuamente nuestros servicios mediante jornadas de capacitación y control.
- Desarrollar el sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Mantener y mejorar las condiciones de trabajo para nuestros empleados.
- Incorporar y propender por el desarrollo sostenible en nuestras labores rutinarias.

4.2.4. Visión Basada en los Recursos (RBV).

Cuando hablamos de recursos referenciamos a Barney quien es citado por (Zapata, 2014) en el artículo origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas, donde se define como todos aquellos activos, procesos, características organizacionales y conocimientos controlados por la empresa. Ahora la visión basada en los recursos (RBV) es una metodología que fue muy usada en los años de 1990 y que asegura que para obtener una ventaja competitiva los estrategas se deben fijar más en los recursos internos de la empresa que en el análisis externo de la empresa (David, 2008).

Los recursos de una empresa se pueden clasificar en tres categorías, recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales:

1. Recursos físicos: son todos aquellos bienes físicos que se requieren para la realización de las actividades diarias que se desarrollan en una empresa tales como:
 - Instalaciones y equipos
 - Localización geográfica
 - Tecnología
 - Materia prima



- Maquinaria

2. Recursos humanos: en la actualidad cuando hablamos de recursos humanos (RRHH) se hace referencia al departamento de recursos humanos, el cual se hace cargo del reclutamiento, pago de salarios, entrevistas, capacitación del personal, entre otras actividades. Es decir que cuando hablamos de recursos humanos nos referimos a los empleados y todo lo que tenga que ver con ellos, desde las capacitaciones, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, hasta sus habilidades y capacidades.
3. Recursos organizacionales: estos incluyen la estructura de la empresa, procesos de planeación, sistemas de información, patentes, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual y las bases de datos.

4.2.4.1. Recursos físicos de Robledal Campestre S.A.S.

En Robledal Campestre S.A.S además de contar con instalaciones físicas en el Corregimiento de Mateo Pérez (Sampués), encontramos diferentes equipos y maquinarias propios para el acondicionamiento del lugar acorde con su actividad económica. Equipos tales como: equipos de cocina (estufa, cristalería, asadores), mueblería (sillas, mesas, sombrillas), equipos de entretenimiento (televisores, equipo de sonido), equipo de seguridad (Botiquín, sistema de seguridad de la piscina, filtros). Dentro de la instalación encontramos diferentes zonas tales como: parque, piscina, zonas verdes, alojamiento, restaurante y salón de eventos.

4.2.4.2. Recursos humanos de Robledal Campestre S.A.S.

La organización directiva de Robledal Campestre S.A.S es informal, ya que al ser una empresa relativamente nueva en el mercado no cuenta con muchos empleados. Actualmente el centro recreacional posee en su nómina un solo empleado fijo, el Gerente propietario y varios empleados con contrato por prestación de servicios, es decir trabajadores que ofrecen servicios



tales como cocina, decoración, utilería, entre otros cuando el centro así lo requiera (Bodas, Reuniones familiares, Fiestas, etc.) en donde la mayoría se destacan por sus conocimientos empíricos en el tema y otros son capacitados profesionalmente.

4.2.4.3. Recursos organizacionales de Robledal Campestre S.A.S.

Robledal Campestre S.A.S no posee una estructuración definida, es decir no cuenta con un organigrama, manuales, procedimientos, entre otros que hacen parte de la estructuración organizacional de una empresa.

4.2.5. Auditoría Interna.

La auditoría interna es un proceso que suelen llevar los directivos y/o administradores de cada empresa, es un proceso que se realiza grupalmente ya que, para conocer cada uno de los departamentos de una empresa se debe hablar con los empleados de esta misma debido a que ellos son quienes conocen los procedimientos e identifican cuales son las falencias del área donde están laborando y esto ayudara a aumentar la sinergia entre administrativos y empleados, es decir que todas vayan hacia un mismo fin. En el libro conceptos de administración estratégica se dice que una auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I & D) y sistemas de información gerencial de la empresa (David, 2008).

Para realizar las auditorías internas en Robledal Campestre S.A.S se tomarán como base las preguntas encontradas en el libro conceptos de administración estratégica escrito por Fred R. David donde hacen énfasis en cada una de las áreas funcionales del negocio, tales como administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I & D) y los sistemas de información gerencial.



4.2.5.1. Administración.

En esta área se encuentran cinco actividades básicas planeación, organización, dirección, integración del personal y control.

Planeación: la planeación es el camino por el cual se llega a una meta u objetivo es por ello que es una de las actividades fundamentales que se debe realizar en el proceso administrativo de cada empresa. La planeación ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten razonables (David, 2008).

Organización: consiste en coordinar y delegar las tareas que se deben realizar para cumplir con los diferentes objetivos de la organización. Según Fred R. David el propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad.

Dirección: se refiere a darles una dirección a los empleados por medio del liderazgo para que trabajen en pro a unos mismos objetivos es decir en sinergia.

Integración del personal: hace referencia al reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como la administración de las relaciones sindicales (David, 2008).

Control: son todas aquellas actividades que están enfocadas en vigilar que se estén cumpliendo los compromisos que llevaran a lograr el éxito de los diferentes objetivos de la organización.

En la siguiente tabla se describirán de forma sintetizada las funciones básicas de administración:



Tabla 57
Funciones básicas de administración

Funciones básicas de administración	
Función	Descripción
Planeación	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de la estrategia, el desarrollo de políticas y el establecimiento de metas.
Organización	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de actividad. Las tareas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
Dirección	La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.
Integración del personal	Las actividades de integración del personal se centran en los empleados o en la administración de recursos humanos. Se incluye la administración de sueldos y salarios, prestaciones a los empleados, entrevistas, contratación, despido, capacitación, desarrollo administrativo, seguridad de los empleados, acción afirmativa, oportunidades equitativas de empleo, relaciones con el sindicato, planes de desarrollo de carrera, investigación del personal, políticas disciplinarias, procedimientos de queja y relaciones públicas.
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.

Fuente: Elaboración propia recuperado de (David, 2008).



A continuación, se realizarán una serie de preguntas, que se tomaron del libro *Conceptos de administración estratégica*, para la realización de la auditoría interna en el área administrativa.

Tabla 58
Auditoría interna en el área administrativa

Auditoría interna en el área administrativa		SI	NO	Observaciones
1	¿La empresa utiliza conceptos de Dirección estratégica?	X		La gerente de la empresa trabaja bajo algunos conceptos de direccionamiento estratégico, pero no se aplica el direccionamiento estratégico en su totalidad.
2	¿Los objetivos y metas de la empresa son mensurables y se comunican adecuadamente?	X		
3	¿Los gerentes de los niveles jerárquicos llevan a cabo la planeación eficaz?			No aplica (N/A). Debido al hecho de que la empresa apenas está en desarrollo todavía no se cuenta con los directivos de los diferentes departamentos de la empresa.
4	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	X		
5	¿Es apropiada la estructura de la organización?			La empresa solo tiene dos empleados por lo cual no hay una estructura organizacional formada.
6	¿Son claras las descripciones y especificaciones de los puestos?	X		A pesar de que el gerente y el vigilante tienen total conocimiento de sus funciones y de las reglas y requisitos bajo los cuales deben trabajar. La empresa no posee un manual de funciones donde estén documentadas las actividades y tareas que debe realizar el personal.
7	¿Es alta la moral de los empleados?	X		
8	¿La rotación de personal y ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	X		



9	¿Son eficaces los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?		X	
---	---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

En el área administrativa de Robledal Campestre S.A.S podemos notar que la empresa conoce el concepto de planeación estratégica y que lo aplica, pero no en su totalidad por lo cual posee algunas debilidades en las que se destaca que no posee mecanismos de recompensa y control o seguimiento a sus empleados, esto también se da porque la empresa no está consolidada en el mercado porque apenas se está desarrollando como proyecto. Por lo cual a continuación se dará una breve descripción de cómo se encuentra la empresa en las cinco actividades básicas de administración:

- **Planeación:** como se mencionó anteriormente consiste en la realización de todas aquellas actividades que están enfocadas en la preparación del futuro, en este ámbito la empresa tiene una fortaleza ya que a pesar de que no aplica en su totalidad el concepto de planeación estratégica posee objetivos, metas y política de calidad y filosofía empresarial, es decir que Robledal Campestre S.A.S sabe a dónde quiere ir.
- **Organización:** en esta área la empresa posee debilidades y fortalezas ya que a pesar de que el gerente delega bien la autoridad y que los empleados conocen las responsabilidades de sus puestos, las tareas que deben realizar y la línea de mando, estos procesos no están documentadas en un manual de funciones.
- **Dirección:** el gerente de la empresa delega bien la autoridad y los empleados poseen una buena moral por lo cual no se han presentado inconvenientes en las áreas de trabajo.
- **Integración del personal:** antes de entrar en detalles se debe dejar claro que la empresa ha realizado pocos eventos, por lo cual se trabaja con personal subcontratado, y los únicos dos empleados fijos que posee la empresa son el gerente



y el vigilante. Por lo cual la persona encargada de realizar las actividades de recursos humanos es el gerente; es decir, que no se cuenta con el puesto de gestor de recursos humanos donde se deben realizar las tareas de administración de sueldos y salarios, las entrevistas, la contratación, despido, capacitación, seguridad de los empleados entre otras.

- Control: la empresa cuenta con objetivos, misión, visión, política de calidad y objetivos de calidad, pero no se posee ningún control sobre el cumplimiento de estas.

4.2.5.2. Marketing.

El marketing es una herramienta fundamental para mantener posicionado un producto o un servicio en un determinado sector, es por ello que este proceso consta de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de los productos o servicios de los clientes (David, 2008). Hay siete funciones básicas de marketing, análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de las oportunidades.

A continuación, se realizarán una serie de preguntas, que se tomaron del libro *Conceptos de administración estratégica*, para la realización de la auditoría interna en el área de marketing.

Tabla 59
Auditoría interna en el área de marketing

Auditoría interna de marketing		SI	NO	Observaciones
1	¿Los mercados están segmentados eficazmente?		X	
2	¿Está bien posicionada la empresa entre sus competidores?		X	



3	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?		X	
4	¿Los actuales canales de distribución son confiables y rentables?			N/A
5	¿La empresa cuenta con una organización eficaz de ventas?			N/A
6	¿La empresa realiza investigaciones de mercado?		X	
7	¿La calidad del producto y del servicio al cliente son buenos?	X		
8	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	X		
9	¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promoción, publicidad y divulgación de información favorable?		X	
10	¿El marketing, la planeación y el presupuesto son eficaces?		X	
11	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?			N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

Al realizar la auditoría interna en Robledal Campestre S.A.S en el área de marketing se pudo notar que la empresa es bastante débil en este campo, debido a que en las actividades básicas de marketing no se están realizando las tareas debidas.

- **Análisis del cliente:** no se han realizado estrategias de posicionamiento en el mercado, es decir no se ha realizado el examen y la evaluación de las necesidades de los clientes, por lo cual no se ha determinado el perfil de los clientes potenciales lo cual finalmente se convierte en la no segmentación del mercado.
- **Venta de productos y servicios:** al ser una empresa que está en desarrollo aún no se han realizado las actividades enfocadas a la venta del servicio, es decir no hay



publicidad, promoción de las ventas, difusión de información favorable por lo cual no se ha penetrado el mercado.

- Planeación de productos y servicios: para dar cumplimiento a esta actividad del marketing, se debe tener en cuenta que se deben realizar diferentes pruebas de mercado (marketing de prueba) que hacen referencia a la realización de los diferentes test que son aplicados a un grupo reducido de personas para conocer sus reacciones sobre el producto con el propósito de obtener información sumamente importante antes de su lanzamiento oficial (Question Pro, 2017); los cuales la empresa Robledal Campestre S.A.S no ha realizado para la planeación de su servicio.
- Fijación de precios: el proceso de fijación de precio de los servicios ofrecidos por Robledal Campestre S.A.S es adecuado debido a que el gerente de la empresa para escoger los precios de sus servicios realizo un análisis y comparación de precios por medio de la asistencia y observación a varios de los centros recreacionales que hay en el departamento de Sucre.
- Distribución: Robledal Campestre S.A.S no es una empresa productora de productos por lo cual no cuenta con canales de distribución y cobertura. Pero tampoco ha definido ni conoce su cadena de abastecimiento.
- Investigaciones de mercado: la empresa no ha realizado ninguna investigación de mercadeo para la recopilación, registro y análisis sistemático de datos para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades en cuanto a los diferentes problemas que se desean resolver en el sector en que se quiere incursionar.
- Análisis de oportunidades: al no poseer un encargado de marketing no se ha realizado la evaluación pertinente de los costos, beneficios y riesgos asociados a esta área.



4.2.5.3. Finanzas y contabilidad.

El área de finanzas y contabilidad es uno de los departamentos más importantes de una empresa ya que aquí están en juego las finanzas de la empresa, esta ayuda al óptimo desarrollo de una empresa debido a que en esta área se manejan y registran las distintas actividades que se realizan en una empresa de forma que haya un manejo de la situación económica, contable, tributaria y legal de una empresa. “La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias” (David, 2008), al realizar una auditoría interna en finanzas y contabilidad se debe hacer hincapié en los indicadores financieros que se deben realizar para determinar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa; los principales indicadores que existen en el área financiera y contable son:

1. ***Indicadores de liquidez:*** miden la capacidad que posee una empresa para afrontar sus compromisos al corto plazo
2. ***Indicadores de endeudamiento:*** muestran hasta qué punto se ha financiado la empresa con deudas.
3. ***Indicadores de actividad:*** miden que tan eficaz es la empresa en el uso de sus recursos.
4. ***Indicadores de rentabilidad:*** demuestran la eficacia con que los administradores en cuanto a los rendimientos en ventas e inversión.
5. ***Indicadores de crecimiento:*** miden la capacidad que posee una empresa para mantenerse en una posición económica rentable y en crecimiento.

Las actividades básicas de contabilidad y finanzas son tres según James Van Horne, quien es citado por Fred David en el libro de conceptos de administración estratégica, ***la decisión de inversión***, tiene que ver con la asignación de capital y recursos a proyectos, productos, activos y divisiones de una organización; ***la decisión de financiamiento***, hace referencia al estudio de los diferentes métodos por los cuales la empresa puede reunir capital; y ***las decisiones de***



dividendos, está relacionado con el porcentaje de pago que se debe dar a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagado en el tiempo, y la recompra o emisión de acciones.

Tabla 60

Auditoría interna en el área de finanzas y contabilidad

Auditoría interna de finanzas y contabilidad		SI	NO	Observaciones
1	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de indicadores financiero?			La empresa no está funcionando actualmente, está en proceso de desarrollo, por lo cual no se pueden aplicar los indicadores.
2	¿La empresa está en condiciones de obtener el capital que necesita a corto plazo?		X	
3	¿La empresa puede obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deuda o de acciones?	X		Si, financiamiento con bancos.
4	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?		X	
5	¿Son eficaces los procedimientos para presupuestación del capital?	X		
6	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?			N/A
7	¿La empresa tiene buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?			N/A
8	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?			N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

Al no estar funcionando la empresa no cuenta con declaración de ingresos y balance general por lo cual no se pueden aplicar los indicadores y determinar la posición competitiva de la empresa. Pero se pudo identificar que la empresa si puede obtener el capital que necesita a largo plazo, para la culminación del proyecto, por medio de endeudamiento con bancos; y que la empresa no posee accionistas.

4.2.5.4. Producción y operaciones.

La producción y operación según (David, 2008) se basa principalmente en actividades de transformación de insumos convirtiéndolos en productos o servicios, dependiendo la industria a la cual este dirigida. Este concepto lo abarca uno más grande como lo es la gerencia de producción y operaciones basándose no solamente en el proceso de transformación sino también en las entradas y salidas de dicho proceso. Esta gerencia de producción comprende cinco pilares fundamentales o áreas de decisión a tener en cuenta:

1. *Proceso*: se trata de las decisiones referentes al diseño físico del área de producción, como, por ejemplo: la adecuada distribución de los equipos, la tecnología adecuada, el correcto análisis de flujo de procesos, el equilibrio de la línea, el control de procesos, el análisis logístico, entre muchos otros factores que hacen parte de la producción física.
2. *Capacidad*: esta área de decisión se basa en la determinación de niveles óptimos de rendimiento, decisiones tales como: el pronóstico, la programación, el análisis de líneas y la planeación de las instalaciones, agregada y de capacidad.
3. *Inventario*: en este factor se ven implicadas el manejo adecuado de materias primas, procesos de trabajo y productos terminados.
4. *Fuerza laboral*: esta área de decisión corresponde a la medición, diseño y reglamentación del trabajo, además de las técnicas de motivación, correspondiente en el manejo de empleados activos en la empresa.
5. *Calidad*: herramientas como el control de calidad, el diseño del muestreo y el control de costos nos permiten tomar decisiones que garanticen la elaboración de productos y/o servicios de excelente calidad.

Las actividades presentes en esta área son las que mayormente representan un gran activo en la mano de obra y en el capital de la empresa, es por esto que, tomando decisiones correctas con respecto a los cinco pilares anteriormente mencionados y una correcta estrategia empresarial, es posible reducir costos de fabricación y obtener una ventaja competitiva.

Para la auditoría interna para el área de producción y operaciones se toman en cuenta las siguientes preguntas:

Tabla 61
Auditoría interna en el área de producción y operaciones

Auditoría interna de producción y operaciones		SI	NO	Observaciones
1	¿Los suministros de materias primas, partes y componentes son confiables?	X		
2	¿Las instalaciones, equipos, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?	X		
3	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de inventario?			N/A
4	¿Son eficaces las políticas y los procedimientos de control de calidad?			Existen políticas de calidad, pero no se han implementado procedimientos de control
5	¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están localizados estratégicamente?	X		
6	¿La empresa cuenta con capacidad tecnológica?		X	

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

Al realizar la auditoría interna en el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S para el área de producción y operaciones nos dio la oportunidad conocer mucho más acerca de esta área en la empresa, lo que nos permite concluir que:



- En cuanto al factor organizacional en esta área es válido afirmar que existen políticas para el control de calidad, pero no se lleva un registro de este control, de la misma forma que no se lleva un registro en los insumos, materiales, maquinas que entran y salen de la empresa.
- La obtención y cuidado de los diferentes insumos y materiales utilizados para el correcto funcionamiento del centro recreacional, se hacen de forma confiable y segura garantizando el buen funcionamiento/estado de estas.

4.2.5.5. Investigación y desarrollo (I&D).

La investigación y desarrollo pueden consolidarse como una estrategia competitiva favorable dentro de la empresa moderna, esta es la que permite que algunas empresas puedan sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo o que otras fortalezcan su posición en el mercado. No son todas las empresas que hacen una inversión en esta área, pero las que si la hacen se basan esencialmente en la creencia de mejorar la calidad de sus productos y/o procesos o la creación de nuevos productos con el fin de reducir costos, dándoles una ventaja competitiva frente a otras empresas en el mercado.

La investigación y desarrollo se ha trabajado tanto actualmente que es posible decir que es un término referido no solo para la mejora de la calidad de los productos o los procesos sino también el desarrollo de nuevos productos, ampliación de las capacidades tecnológicas, apoyo en los negocios o ideas de negocios, entre otros.

Para tener un correcto desarrollo de la Investigación y Desarrollo es favorable contar con el apoyo de los demás departamentos de la empresa, permitiendo así una comunicación integra entre las diferentes áreas por las que se mueve un producto o servicio, permitiendo así que este departamento sea capaz de mejorar el conocimiento científico y tecnológico y saber manejar los



riesgos que se puedan presentar, además de evaluar correctamente los costos totales en I&D (David, 2008).

La auditoría interna, en materia de Investigación y Desarrollo, para el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S es posible realizarla siguiendo el modelo de las siguientes preguntas:

Tabla 62

Auditoría interna en el área de investigación y desarrollo (I&D)

Auditoría interna de investigación y desarrollo		SI	NO	Observaciones
1	¿La empresa cuenta con instalaciones de I&D? ¿Son adecuadas?		X	
2	Si se emplean empresas para I&D ¿Son rentables?			N/A
3	¿Está bien calificado el personal de I&D de la organización?			N/A
4	¿Se asignan eficazmente los recursos para I&D?			N/A
5	¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de la información?			N/A
6	¿Es eficaz la comunicación entre I&D y las otras unidades de la organización?			N/A
7	¿Los productos actuales son tecnológicamente competitivos?			N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

Al ser Robledal campestre S.A.S una empresa relativamente nueva en el mercado la cual apenas se encuentra en proceso de desarrollo para posicionarse en el sector, no cuenta con el área funcional de investigación y desarrollo (I&D) puesto que aún no posee la capacidad de tenerla, por lo tanto, la auditoría interna para esta área queda descartada.

4.2.5.6. Sistema de información gerencial.

El conocimiento es poder (Annan, 2015), por lo cual para obtener una comprensión total de los procesos que se realizan en una empresa se debe recolectar la información necesaria que permita encaminar a esta por el camino hacia las metas propuestas. Ahora la información en una empresa puede proporcionar las bases para una correcta toma de decisiones gerenciales representando las fortalezas y debilidades de esta en los sistemas de información. Un sistema de información de la gerencia es aquella que recopila datos tomados de diferentes fuentes internas (mercadotecnia, contabilidad, producción, talento humano, etc.) y externas (demografía cultura, ambiente, política, tecnología, etc.) manifestándose en formatos legibles y es utilizado por personal administrativo de una empresa con el fin de codificar, almacenar, evaluar y presentar la información de tal forma que la toma de decisiones sea eficiente.

Cuando hablamos de sistemas de información gerencial rápidamente nos enfocamos en sistemas Hardware y Software para recopilar dicha información, si bien es cierto que actualmente estas son las herramientas más utilizadas, anteriormente esto no era así la recopilación de información se asaba principalmente en el registro de datos escritos que eran de gran ayuda para la toma de decisiones en actividades mercantiles.

La aplicación de este sistema de información representa una gran ventaja competitiva ya que vigilan los cambios, identifican amenazas y ayudan en la evaluación y control de la estrategia además de los beneficios que aporta el tener un sistema de información gerencial, beneficios tales como: mejor comprensión de las funciones de negocios, mayor comunicación en las diferentes áreas de la empresa, un correcto análisis de los diferentes problemas presentados, un mejor control en la toma de decisiones, entre otras ventajas que permiten respaldar las operaciones empresariales (David, 2008).

Es válido aclarar que los sistemas de información gerencial solo constituyen una herramienta en la cual los gerentes de una empresa se apoyan para una mejor toma de decisiones con la evaluación de las diferentes alternativas sugeridas.

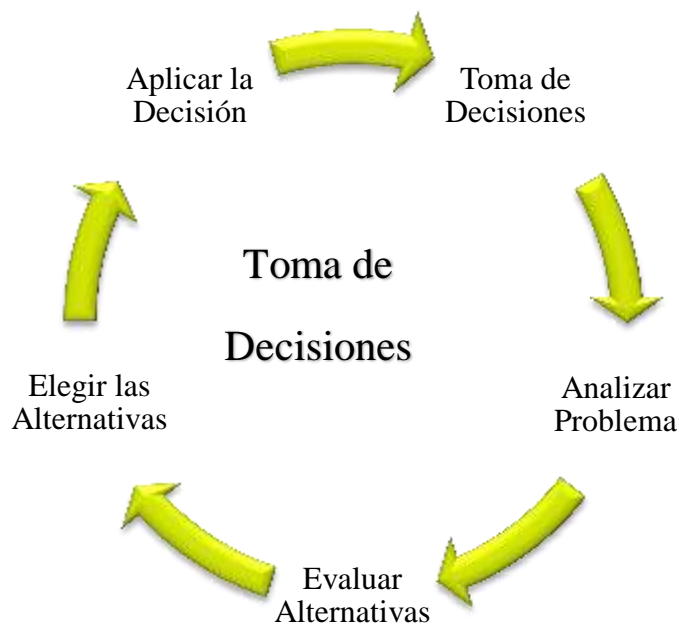


Figura 34. Gráfico explicativo de los sistemas de información gerencial (David, 2013).

La auditoría interna, en materia de sistemas de información gerencial, para el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S es posible realizarla siguiendo el modelo de las siguientes preguntas:

Tabla 63
Auditoría interna en los sistemas de información gerencial

Auditoría interna de los sistemas de información gerencial		SI	NO	Observaciones
1	¿Todos los administradores en la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?			N/A
2	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?			N/A

3	¿Se actualizan los datos en el sistema de información con regularidad?			N/A
4	¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa alimentan con sus datos al sistema de información?			N/A
5	¿Existe un sistema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?			N/A
6	¿Los estrategas a de la empresa están familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?			N/A
7	¿El sistema de información es amigable con los usuarios?			N/A
8	¿Todos los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información puede brindar a la empresa?			N/A
9	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?			N/A
10	¿El sistema de información de la empresa se mejora continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?			N/A

Fuente: Elaboración propia a partir de (David, 2008).

Como se mencionó anteriormente el sistema de información gerencial, es un sistema que nos permite recopilar información de las diversas áreas de una organización con el fin de facilitar la toma de decisiones. La auditoría interna en los sistemas de información gerencial para la empresa Robledal Campestre S.A.S no se pudo realizar debido a que la empresa no cuenta con un sistema de información gerencial, debido a que en el momento la mayoría de los departamentos de la empresa no están en función ya que como se resaltó con anterioridad la empresa apenas está en desarrollo, pero se espera que en un futuro cercano exista dicho sistema para la integración de todas las áreas del centro recreacional y así poder tener los criterios suficientes que faciliten la toma de decisiones.

4.2.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Tabla 64
Matriz EFI

Factores Internos Claves		Pond.	Clas.	Pun Pond.
Fortalezas				
1	Es una empresa que está en desarrollo por tanto está abierta a las sugerencias y a los cambios para su mejora.	0,10	4	0,4
2	La empresa trabaja bajo el concepto de administración, es decir posee objetivos, política de calidad y valores corporativos	0,09	4	0,36
3	Los empleados de la empresa conocen la línea de mando y el gerente de la empresa delega bien la autoridad.	0,03	3	0,09
4	Robledal Campestre S.A.S ha realizado estudios para la fijación de sus precios.	0,07	3	0,21
5	Aunque la empresa está en etapa de desarrollo cuenta con la opción de obtención de capital para la culminación del proyecto por medio de financiamiento a largo plazo.	0,10	4	0,4
6	La distribución, de las instalaciones de la empresa, es adecuada para el correcto funcionamiento de ésta.	0,07	3	0,21
7	La obtención de materias primas para la prestación de servicios es confiable.	0,07	3	0,21
8	Se realiza mantenimiento periódico a las distintas maquinas que posee la empresa para su adecuado funcionamiento.	0,06	3	0,18
Debilidades				
9	La empresa no posee un sistema de control para garantizar que los resultados obtenidos sean congruentes con propuestos.	0,09	1	0,09
10	La empresa no tiene diseño organizacional, especialización y descripción de los puestos de trabajo de forma documentada.	0,03	2	0,06

11	La empresa no ha realizado estrategias de posicionamiento.	0,10	1	0,10
12	La empresa no cuenta con canales de difusión de publicidad e información favorable.	0,04	2	0,08
13	Robledal Campestre S.A.S no tiene presencia digital, es decir no tiene redes sociales ni página web.	0,03	2	0,06
14	No se han realizado actividades enfocadas a la planeación de los productos y servicios (como estudios de mercado).	0,07	1	0,07
15	En el plan de desarrollo de la empresa no se tiene la creación de un departamento de investigación y desarrollo.	0,02	2	0,04
16	En el plan de desarrollo de la empresa no se cuenta con la creación de un sistema de información gerencial.	0,03	2	0,06
Total		1,00		2,62

Fuente: Elaboración propia

La puntuación ponderada de una empresa es considerada normal cuando su puntaje ponderado está en **2.5**, cuando este puntaje está por encima de este promedio quiere decir que la empresa está bien consolidada internamente, mientras que si este puntaje ponderado está por debajo indica que la empresa es débil internamente. Es por esto que puede concluirse para robledal campestre S.A.S, de acuerdo al puntaje total obtenido (**2,62**), que ésta responde de manera eficaz a dichos factores, es decir, se encuentra por encima del promedio, por lo cual la empresa logra una respuesta excelente ante las fortalezas y debilidades.

En el análisis de esta matriz es posible resaltar que 7 de 8 fortalezas obtuvieron un puntaje destacable: la mejora continua de la empresa y la posibilidad de culminación del proyecto por medio de préstamos en entidades de financiamiento con un peso ponderado de (**0,4**), seguido de variables estratégicas ya establecidas como misión, visión, políticas, de calidad y valores corporativos (**0,36**), la fijación de precios mediante estudios, la adecuada distribución de las instalaciones de la empresa y la confiable obtención de materias primas son otras de las



fortalezas a destacar en la empresa, con un peso ponderado de **(0,21)**, por último el mantenimiento periódico de las distintas maquinas que posee la empresa **(0,18)**.

Todos los Factores evaluados en las fortalezas cuentan con clasificaciones de 3 y 4 demostrando que la empresa responde efectiva y eficazmente a dichas fortalezas a pesar de su poco recorrido n el mercado.

En cuanto a las debilidades, la respuesta ante es pobre por parte de Robledal Campestre S.A.S, puesto todas ellas obtuvieron una calificación de 2 o 1 lo cual demuestra que la empresa no posee estrategias que la hagan mejor que la competencia o que le proporcionen un control adecuado de la empresa; tres de las debilidades más preocupantes para Robledal Campestre S.A.S son la no realización de estrategias de posicionamiento lo que se puede evidenciar con el hecho de que la empresa no es muy conocida, esta debilidad va de la mano con la falta de canales de difusión de publicidad e información de la empresa así como la falta de presencia digital de esta y la falta de sistemas de control que garanticen que los resultados obtenidos sean congruentes con los propuestos.

4.3. Perfil Competitivo

Para la elaboración de la matriz de perfil de competitivo, se realizaron encuestas que permitieron conocer las empresas posicionadas en el departamento de Sucre y que hacen parte de la competencia directa de Robledal Campestre S.A.S. La primera encuesta se realizó bajo la modalidad de muestreo por conveniencia, técnica de muestreo no probabilístico, dentro de este tipo de muestreo no se puede hablar de una totalidad de la población, sino que se toma como referencia aquella parte de la población que accedió responder las preguntas presentadas de forma voluntaria (Otzen y Manterola, 2017). La segunda encuesta es realizada por las autoras del proyecto, por medio de la modalidad de cliente incognito, a aquellas empresas que tuvieron mayor cantidad de votos.

4.3.1. Análisis de la encuesta #1.

1. En sus tiempos de ocio ¿asiste usted a los diferentes centros recreacionales ubicados en el departamento de sucre?

**PORCENTAJE DE PERSONAS QUE ASISTEN A
CENTROS RECREACIONALES EN SU TIEMPO DE
OCIO**

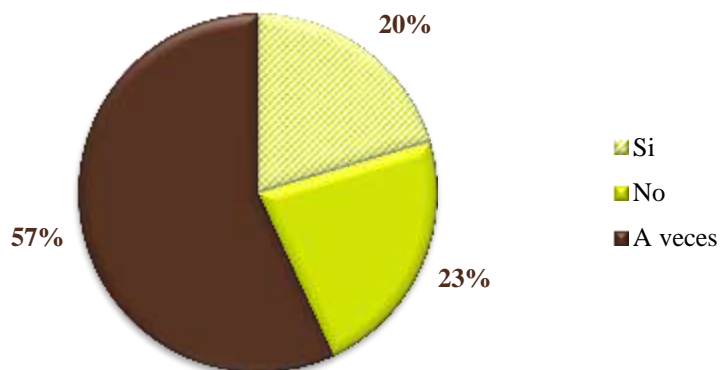


Figura 35. Porcentaje de personas que asisten a centros recreacionales en su tiempo de ocio.

Para cada persona la forma de pasar su tiempo libre es distinta, algunos se dedican a pasar el rato en sus hogares con su familia, otros salen con amigos u otros se sienten cómodos concentrándose en sí mismos. Al realizar esta pregunta observamos que no siempre un centro recreacional es el elegido para pasar el tiempo libre, esto lo podemos evidenciar observando que el 57% de la población encuestada recurre a estos lugares solo a veces, de igual forma evidenciamos que la gran mayoría toma como consideración un centro recreacional, asistiendo ocasionalmente o frecuentemente.

2. En el departamento de sucre ¿Cuáles centros recreacionales ha visitado?

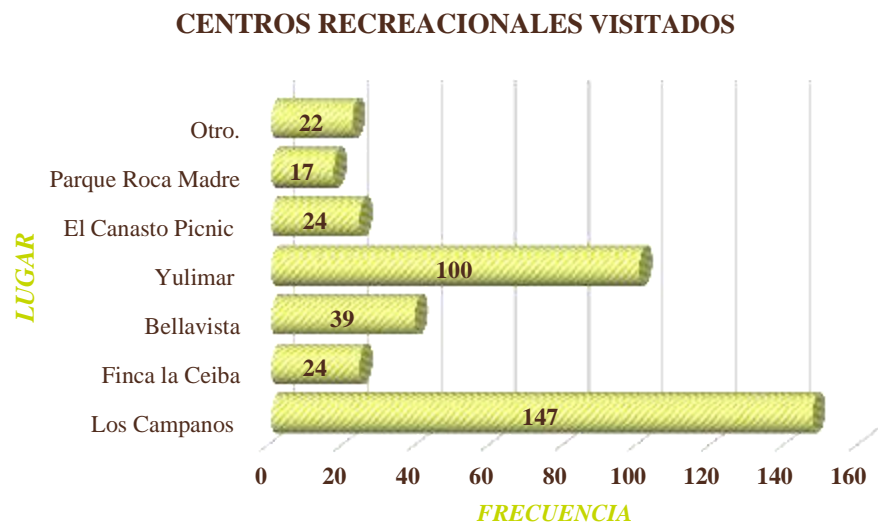


Figura 36. Centros recreacionales visitados en el departamento de Sucre.

En el departamento de sucre existen varios centros recreacionales, pero siempre se destacan algunos que son considerados los más visitados, entre los que más se destacan: El centro recreacional los campanos ocupando el primer lugar entre las personas encuestadas, con una preferencia total de 147 personas, en segundo lugar encontramos al parque ecológico Yulimar con un preferencia de 100 personas entre los votantes y como tercer lugar preferencial tenemos al Ecoparque Bellavista con un total de 39 personas entre los votantes. Existen otros centros que son visitados con frecuencia, centros recreacionales como el Bulevar los caballos, el centro recreacional caminos verdes, las piscinas y el centro recreacional robledal campestre. Cabe aclarar que en esta pregunta se podían escoger varias opciones de respuesta.

3. De los centros recreacionales que usted visita ¿cuál es el que más frecuenta?

CENTRO RECREACIONAL MÁS FRECUENTADO

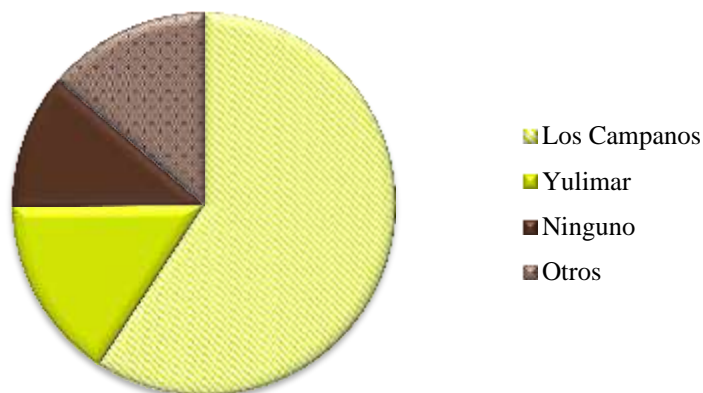


Figura 37. Centro recreacional más frecuentado.

CENTRO RECREACIONAL MÁS FRECUENTADO



Figura 38. Centro recreacional más frecuentado.

Como observamos en la pregunta anterior existen varios centros recreacionales a los que se pueden acudir, es por esto que quisimos saber cuál es el de mayor preferencia entre los

votantes. Como se puede evidenciar en el grafico anterior el centro recreacional, con un total de 59.3% equivalente a 99 votantes, que cuenta con la mayor preferencia de votos son los campanos, por debajo de los campanos encontramos al Parque Ecológico Yulimar con un total de 26 votos (15.6%) mientras que (13,8) correspondiente a 23 personas asisten a otros centros recreacionales, dentro de los cuales se encuentra bellavista, la ceiba, roca madre, caminos verdes, las piscinas, la policia, el patio y Robledal Campestre S.A.S, por último en la opción de “Ninguno”, posee el porcentaje más (11.4%).

4. ¿Con que frecuencia asiste a estos lugares?

FRECUENCIA DE ASISTENCIA A CENTROS RECREACIONALES

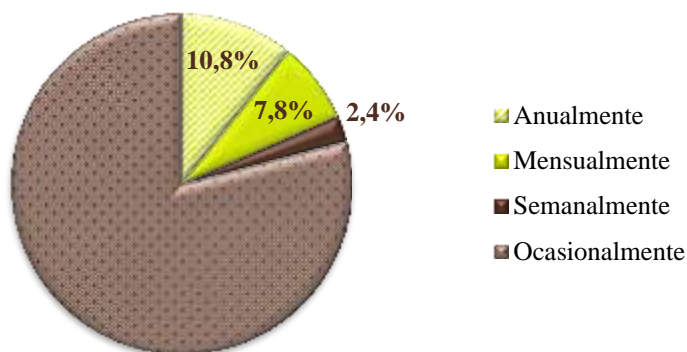


Figura 39. Frecuencia de asistencia a centros recreacionales.

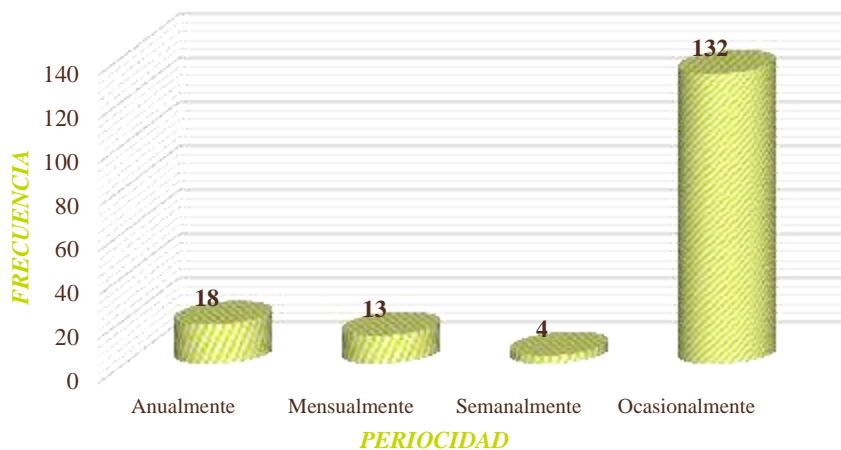
FRECUENCIA DE ASISTENCIA A CENTROS RECREACIONALES

Figura 40. Frecuencia de asistencia a centros recreacionales.

Al conocer el centro recreacional preferido entre los votantes, indagamos la frecuencia con la que asisten a estos. Se consideró que las opciones de respuesta debían ser cuantificables, es por esto que se mide por varios periodos de tiempo en el año (anual, mensual y semanal), pero al reconocer que no siempre se tiene la capacidad para asistir a estos lugares decidimos agregar una respuesta cualitativa a la encuesta(ocasionalmente). Todo esto dio como resultado que la gran mayoría de votantes, el 79%, acude a estos lugares de forma ocasional, esto puede evidenciar lo dicho en la primera pregunta que no siempre un centro recreacional es considerada una primera opción para pasar ratos libres.

5. ¿Con quién frecuenta estos lugares?

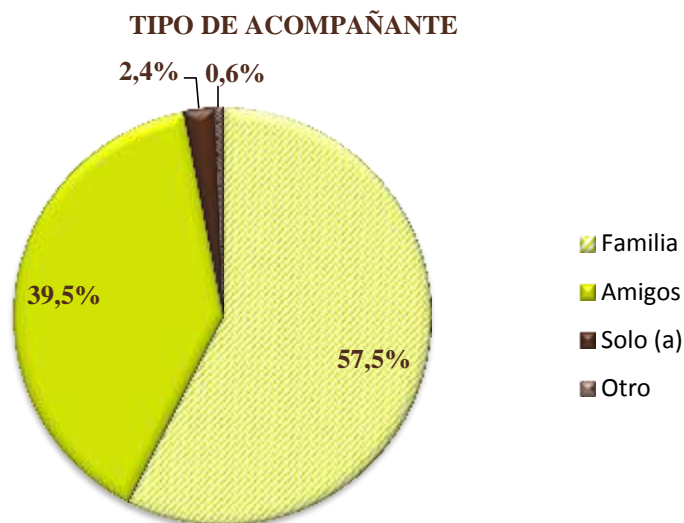


Figura 41. Tipo de acompañante.



Figura 42. Tipo de acompañante.

Se hace oportuno conocer con que personas se frecuentan estos lugares, es por esto que la pregunta número cinco hacemos referencia a esto. En esta encuesta en donde se evaluaron los votos de 167 personas, observamos que es más común que la asistencia de personas a los centros recreacional sea con fines familiares y en grupos de amigos, es por esto que es recomendable que

las estrategias de marketing y ventas sean enfocadas a fomentar la vida familiar y las relaciones entre amigos.

6. ¿Qué tipo de servicio utiliza habitualmente?

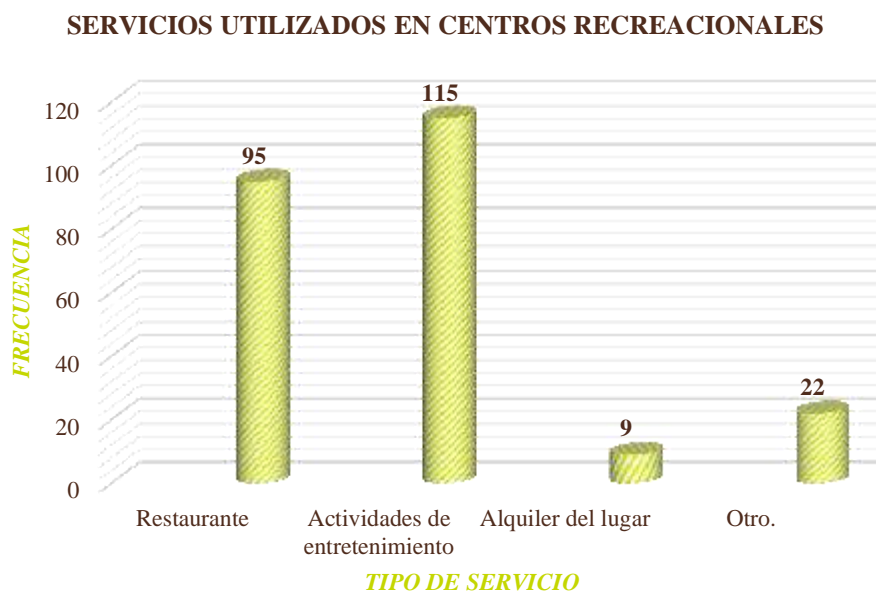


Figura 43. Servicios utilizados en centros recreacionales.

Conocer el centro recreacional preferido de los votantes en el departamento es igual de importante como conocer las actividades que los votantes realizan habitualmente al frecuentar estos lugares, es por esto que la sexta pregunta de esta encuesta va dirigida a conocer el servicio utilizado habitualmente y que al igual que la segunda pregunta, en esta es posible escoger varias opciones de respuesta. La mayor parte de los votantes, al asistir a estos lugares utilizan dos servicios principales: restaurante (95 votos) y actividades de entretenimiento (115 votos), dentro de las actividades de entretenimiento están incluidas paseos a caballo, piscina, paseos en lancha o deportes, teniendo en cuenta las posibilidades de entretenimiento que brindan los centros recreacionales más frecuentados según los votantes (los campanos y Yulimar).

7. ¿Porque medio conoció este lugar?



Figura 44. Medios utilizados para conocer el centro recreacional.

Como se puede observar en el gráfico, en cuanto a centros recreacionales y teniendo en cuenta el número de votantes, la mayor publicidad que se le dan a estos lugares es la adquirida por la antigüedad que estas empresas tienen en el mercado, seguido por las referencias dadas por las personas que ya han disfrutado del servicio. Mientras que las promociones efectuadas (volantes, presencia en redes.) por diferentes medios no tiene una gran participación en estas empresas.

8. ¿Utiliza usted los servicios de alquiler de salón de eventos?

**PORCENTAJE DE PERSONAS QUE HAN
UTILIZADO LOS SERVICIOS DE UN SALÓN DE
EVENTO**

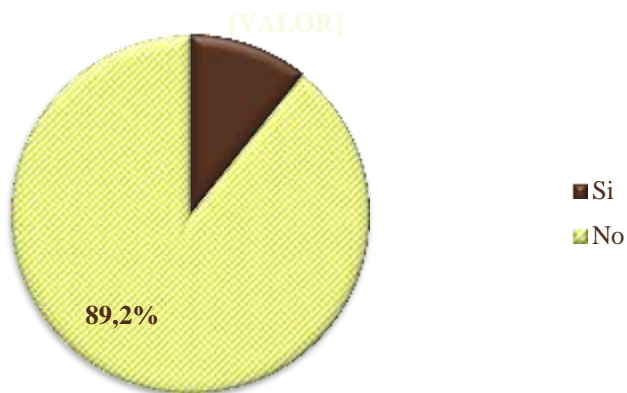


Figura 45. Porcentaje de personas que han utilizado los servicios de un salón de evento.

Teniendo en cuenta que Robledal Campestre S.A.S además de ofrecer servicios como un centro recreacional brinda el servicio de alquiler de salón de eventos, se hace necesaria la realización de esta pregunta. En el grafio anterior observamos que la gran mayoría de votantes (89,2%) respondieron que no han organizado un evento, sin embargo, nos enfocaremos en aquellas que si lo han organizado (10,8%) que, aunque sea minoría nos dará una perspectiva del camino a seguir.

9. En el departamento de sucre ¿cuál (es) son los salones de eventos que ha utilizado?

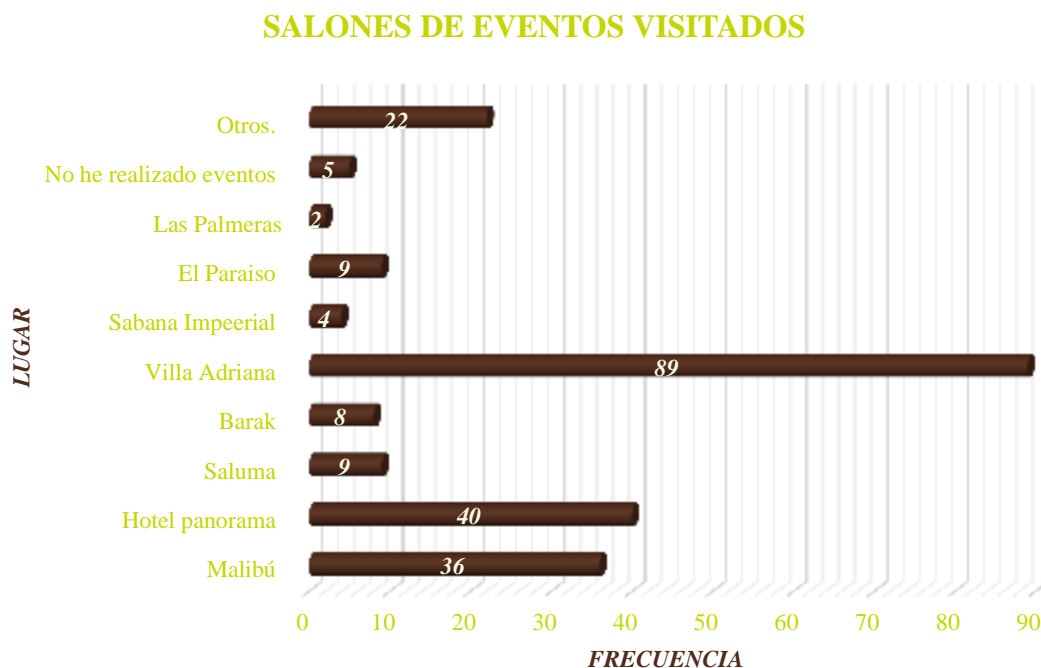


Figura 46. Salones de eventos visitados en el departamento de Sucre.

En la anterior pregunta observamos que la mayoría de votantes no ha organizado un evento o no ha utilizado los servicios de alquiler de salón de eventos, sin embargo, en la octava pregunta se quiso saber los salones de eventos que han utilizado o a los que han asistido en calidad de invitados. En esta pregunta, al igual que en otras realizadas anteriormente, es válido escoger varias opciones de respuesta.

Como observamos en el diagrama de barras expuesto anteriormente nos damos cuenta que el salón de eventos más frecuentado por los votantes es el centro de eventos Villa Adriana (89 votos), es un centro de eventos ubicado en la ciudad de Sincelejo que ya se ha posicionado bien frente a los votantes, pese al poco tiempo de actividad en el mercado. Por debajo de este centro de eventos encontramos los salones de eventos ofrecidos por el hotel panorama (40 votos) y el hotel Malibú (36 votos). Dentro de las opciones de respuesta encontramos otros salones de eventos tales como el hotel Arawak, el restaurante y salón de eventos Arcanos, el salón de

eventos las Palmeras, entre otros que no son destacables debido a la poca cantidad de votos recibida.

10. De los salones de eventos que ha utilizado ¿cuál es el que más le gusta?



Figura 47. Salón de evento preferencial.

En esta pregunta nos volvemos a enfocar en las personas que han organizado algún tipo de evento. Aunque resulte destacable el hecho de que la mayoría de votantes (149 personas) no hayan realizado un evento, las personas que si lo han hecho dentro de las personas que participaron en la encuesta (18 personas) resaltan que los salones de eventos del hotel Malibú y el hotel panorama son los preferidos por estos.

11. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de alquiler de salón de eventos?

FRECUENCIA DE ALQUILER DE UN SALÓN DE EVENTOS

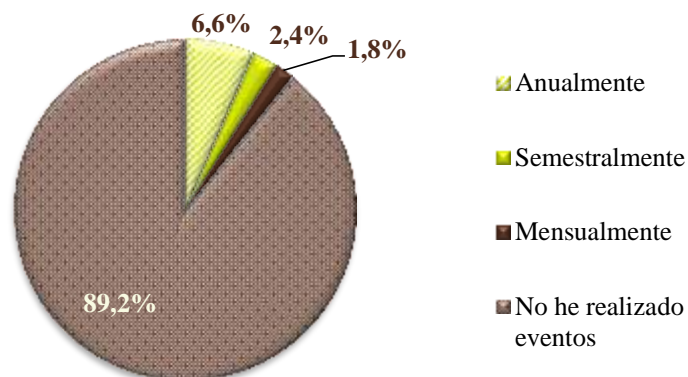


Figura 48. Frecuencia de alquiler de un salón de eventos.

FRECUENCIA DE ALQUILER DE UN SALÓN DE EVENTOS



Figura 49. Frecuencia de alquiler de un salón de eventos.

Igual que en la pregunta de esta misma índole, pero refiriéndose a los centros recreacionales, esta contabilizada la frecuencia de organización de eventos cuantitativamente en varios periodos de tiempo (anual, semestral, mensual) con la única variación de la opción de no organización de eventos. Observando el diagrama circular anteriormente expuesto, es viable

decir que dentro de las personas sí que han organizado un evento, la frecuencia de estos a realizarla es anualmente.

12. Usualmente ¿qué tipo de eventos organiza?

TIPO DE EVENTOS REALIZADOS EN SALONES DE EVENTOS

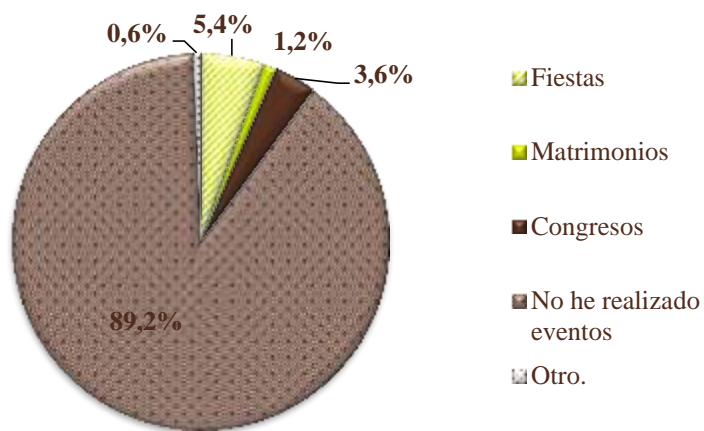


Figura 50. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.

TIPO DE EVENTOS REALIZADOS EN SALONES DE EVENTOS

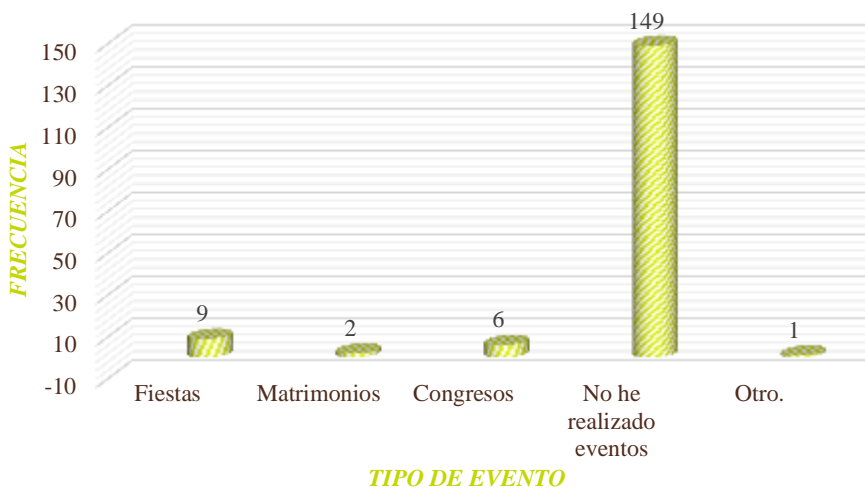


Figura 51. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.

Es importante conocer que tipos de eventos se organizan con mayor frecuencia para así tener mayor claridad en aspectos concernientes mayor porcentaje de ganancias, decoración del lugar o la actividad a la cual hay que respaldar en las estrategias, es por esto que al observar esta gráfica circular podemos decir que la actividad con mayor rubro dentro de los votantes son las fiestas, con un porcentaje de 5,4% dentro de las 18 personas que indicaron que si han organizado un evento.

13. ¿Porque medio conoció este lugar?



Figura 52. Tipo de eventos realizados en salones de eventos.

Como se puede observar en el gráfico, en cuanto a salones de eventos y teniendo en cuenta la cantidad de votantes, la mayor publicidad que se le dan a estos lugares es: la antigüedad que estas empresas tienen en el mercado, seguido por las referencias dadas por las personas que ya han disfrutado del servicio. Mientras que las promociones efectuadas por diferentes medios (volantes, presencia en redes.) no tienen una gran participación en estas empresas.

4.3.2. Análisis de la encuesta #2.

Esta encuesta se realiza por las autoras del proyecto bajo la modalidad cliente incógnito a los centros recreacionales y salones de eventos preferidos por los votantes los cuales son: el centro recreacional los campanos, parque ecológico Yulimar, el Ecoparque bellavista, el salón de eventos Malibú, el salón de eventos en hotel panorama y el centro de eventos Villa Adriana.

1. Como considera las características del centro recreacional con respecto a:

Tabla 65

Evaluación de factores realizados en centros recreacionales

Ítems	E	B	R	M
Variedad de Servicios	BC	Y		
Ubicación		C	BY	Y
Infraestructura	BC	Y		
Calidad del producto	BCY			
Servicio al cliente		BCY		

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Nota. E: excelente, B: buena, R: regular, M: mala, NR: no responde

B: bellavista, C: campanos, Y: Yulimar

En esta primera pregunta se evalúan varios aspectos de los centros recreacionales a valorar, de forma general podemos decir que: los factores de la variedad de servicios e infraestructura para el centro recreacional los campanos y el Ecoparque bellavista tienen una valoración de **excelente** debido a la amplia gama de diferentes actividades que brindan estas empresas y que hacen placentera la visita a estos centros y la gran adecuación de estas, mientras que el parque ecológico Yulimar tiene una valoración de **buena** ya que, comparado con los otros centros recreacionales, este no presenta muchas actividades de entretenimiento y presenta una complicada distribución de las actividades. El factor ubicación tiene una valoración de **buena** únicamente para el centro recreacional los campanos puesto que siendo una buena ubicación para personas que viven cerca del sector otras que residen en municipios como Coloso, Toluviejo, Morroa, Ovejas, entre otras representa una considerable lejanía, en el caso del Ecoparque

bellavista la valoración correspondiente para este factor es **regular** por el lugar en el que está situado el centro mientras que para el parque ecológico Yulimar la valoración es de **regular – mala** ya que la entrada al lugar se torna complicada en tiempos de lluvia. El factor calidad del producto para los tres centros recreacionales tiene una valoración de **excelente** debido a la buena presentación de su producto y el buen estado de sus espacios interactivos. En cuanto al último factor, servicio al cliente la demora en la atención del servicio les dio a los tres centros recreacionales una valoración de **buena**.

2. Como considera las características del salón de eventos con respecto a:

Tabla 66

Evaluación de factores realizados en salones de eventos

Ítems	E	B	R	M
Ubicación	M	P	Va	
Capacidad	MP	VA		
Infraestructura	M	PVa		
Calidad del servicio	MPVa			
Servicio al cliente		MPVa		

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Nota. E: excelente, B: buena, R: regular, M: mala, NR: no responde

Va: Villa Adriana, M: Malibu, P: Panorama

En esta pregunta se evalúan varios aspectos a tener en cuenta en los de los salones de eventos escogidos, a partir de esto podemos decir que: para el salón de eventos Malibu factores tales como la ubicación de este en una de las mejores zonas de la ciudad de Sincelejo, la correcta infraestructura del hotel, en general, lo que a su vez facilita el acceso de visitantes y la capacidad de alojamiento de personas para la realización de diferentes eventos. La calidad del servicio tiene una valoración de **excelente**, para los tres salones de eventos, mientras que el servicio al cliente, de igual forma para los tres salones de eventos, obtiene una clasificación de **buena** para dar lugar a inconvenientes que se pueden generar en la prestación del servicio el servicio.



El salón de eventos en el Hotel Panorama la capacidad de alojamiento de personas para la realización de diferentes eventos, además de la calidad del servicio, se considera **excelente**, la localización del hotel que no se considera adecuada debido a la gran afluencia de vehículos en la entrada principal y se considera una zona de difícil acceso al parqueadero, además del servicio al cliente, son factores calificados como **buenos**. Para el centro de eventos villa adriana la capacidad y la infraestructura, además del servicio al cliente, son clasificadas como **buenas** debido a que esta capacidad de personal no es lo suficientemente grande, las vías de acceso son estrechas y la distribución de algunas de sus zonas no está hecha la mejor forma correcta. La ubicación es un factor al cual se le es asignada una clasificación **regular** debido a que este centro de eventos no se encuentra ubicado en una zona céntrica o de gran afluencia de personal, comparado con los otros salones de eventos.

3. ¿Qué fue lo que más te gustó del lugar?

Evaluando aspectos como ambiente, localización, servicio ofrecido u otro, lo que más disfrutamos de la asistencia a los centros recreacionales fue el ambiente de tranquilidad y diversión que estos nos pudieron brindar y la buena degustación de aperitivos en el lugar, sin tener en cuenta aquellas debilidades que le restan valor a la empresa.

Hablando de los salones de eventos, quien nos ayudó con esa valoración, comento que lo que más le gusto de la organización de un evento fue la tranquilidad de saber que al final del evento todo estuvo hecho de manera correcta y que contó con la colaboración de los administradores del lugar en todo momento.

4. ¿Recomendarías este lugar?

Evidentemente recomendaríamos estos lugares, salones de eventos y centros recreacionales, a pesar de que algunos de estos tienen aspectos que les restan valor también poseen factores de gran importancia que se pueden tener en cuenta cuando se asiste o se solicitan



estos; sus diferentes actividades, el encuentro de amigos, el disfrute del ambiente, la capacidad de organización y liderazgo que tenemos, entre otros factores que podemos tener en cuenta al momento de asistir a los centros recreacionales o alquilar un salón de eventos. Es por esto que valoramos con un SI a recomendar estos lugares.

4.3.3. Matriz de perfil Competitivo MPC.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica los principales competidores de una empresa, esta matriz contiene cierto parecido con la Matiz EFE, con la diferencia que el éxito de la matriz de perfil competitivo radica en que los datos a tener en cuenta en esta matriz abarcan diferentes aspectos tanto externos como internos, es decir que se tienen en cuenta fortalezas y debilidades de cada una de las empresas evaluadas. Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se tienen en cuenta las calificaciones y ponderaciones de la Matriz EFE, dado su parecido con esta (David, 2013).

Pasos para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo

1. Una vez identificados aquellos aspectos a tener en cuenta, elabore una lista de estos y proceda a asignar un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), sin olvidar que la suma de estos tiene que ser igual a 1.0. Este valor es indicativo de la importancia que tiene dicho factor en el éxito del sector de la empresa, considerando que las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas.
2. Luego de establecer un valor a cada factor, se debe asignar una clasificación que indique la eficacia de las estrategias de la empresa para dicho factor. Esta clasificación va de la siguiente manera: (4) Fortaleza principal, (3) Fortaleza menor, (2) Debilidad menor y (1) debilidad principal.
3. Multiplique el valor asignado a cada factor con su clasificación correspondiente y así obtener su valor ponderado, luego de esto proceda a sumar el valor ponderado para el posterior análisis estratégico correspondiente.



4. Las cifras revelan las fortalezas relativas de las empresas, estas cifras ayudan a evaluar la información de manera significativa y al mismo tiempo apoyan el proceso de toma de decisiones.

4.3.3.1. Matriz de perfil competitivo de los Centros Recreacionales.

Como se pudo observar en la encuesta anterior los centros recreacionales con mayor preferencia entre los votantes son: el centro Recreacional los Campanos, el Parque ecólogo Yulimar y el Ecoparque Bellavista. En la realización de esta matriz de perfil competitivo se tuvieron en cuenta factores de éxito tales como: Publicidad, Servicio al Cliente, Ubicación, Infraestructura, Variedad de servicios de entretenimiento, calidad del producto y posicionamiento en el mercado. Considerando los valores de importancia de los factores en el sector, descritos en el punto anterior, se indica que el factor de mayor relevancia es la calidad del producto (0.21), seguidamente se encuentra la variedad de servicios de entretenimiento (0.19) y el servicio al cliente (0.17), estos tres factores son determinantes que garantizan la satisfacción del cliente y la distinción de la marca, es por esto que el cuarto factor es el posicionamiento de la empresa en el mercado (0.15) seguido por la publicidad (0.14), la ubicación (0.08) y la infraestructura (0.06).

Cuando hablamos de calidad del producto nos referimos a la particularidad de las comidas (diseño, sabor) y actividades dentro el lugar, para el centro recreacional los Campanos es asignado una clasificación de 4 (fortaleza principal) a los factores de Variedad de servicios de entretenimiento, Calidad del producto, infraestructura y posicionamiento el mercado, por su diversidad de actividades como: Piscinas, la práctica de diferente deportes (Softbol, tenis, mini tejo), senderos ecológicos, juegos de azar, alojamiento, entre otras actividades que hacen placentera la visita al centro recreacional, la calidad de sus comidas lo que a su vez es consecuente con la posición de la empresa en el mercado y la buena distribución de sus diferentes espacios. Para los factores de servicio al cliente y ubicación se le es asignado una clasificación de 3 (fortaleza menor) puesto que en cuanto a la ubicación, para las personas que

viven en zonas como: Sampués, Coloso, Toluviejo, Morroa, Chalan, Ovejas, entre otras se les hace complicado el desplazamiento por la lejanía el centro con sus respectivos hogares, aunque hay que rescatar que para aquellas que viven cerca del centro recreacional este se encuentra en un buen sitio contando con una zona transitada y de fácil acceso. En el servicio al Cliente se da un margen de error para aquellos empleados que se demoran bastante tiempo en la atención del servicio, demora que puede ser por distintos factores (gran afluencia de clientes, falta de personal, etc.). Por último, se le es asignado un 2 (debilidad menor) al factor publicidad, puesto que, a publicidad realizada, en algunas ocasiones, solo aplica para beneficiaros el carnet Comfasucre y es muy poca la publicad dirigida para las personas que no hacen parte de ese sistema de salud, sino que más bien se basan en la publicidad Boca-Boca realizada por quienes ya han disfrutado del servicio o la trayectoria y experiencia ad este centro en el mercado. Todo esto da como resultado un peso ponderado de 3,47.

El Ecoparque Bellavista es un centro recreacional relativamente nuevo en el departamento de Sucre, pese a esto ya se encuentra posicionada en el mercado y goza de una buena reputación entre sus visitantes. De acuerdo a las clasificaciones por factores para el Ecoparque Bellavista se tiene lo siguiente: Infraestructura, variedad de servicios y calidad del producto es donde se encuentra la fortaleza principal (4) de este centro recreacional, brindando espacios amplios de esparcimientos, diferentes actividades recreativas (tiro al blanco, paseos en lancha, paintball, zonas verdes, parque, etc.) y buena calidad de sus productos. La publicidad, servicio al cliente y el posicionamiento obtienen una clasificación 3 (fortaleza menor) debido a que su publicidad se basa principalmente en el Boca-Boca realizada por quienes ya han disfrutado del servicio o a la publicidad que se da por sus redes sociales, está bien posicionada pero no es comparable con otros centros recreacionales que ya tienen trayectoria en el mercado. La ubicación 2 (debilidad menor) es una debilidad menor debido a la zona en la cual se encuentra el centro recreacional, sin embargo, esto no afecta la afluencia de personas que disfrutan del centro. Todo esto da como resultado un peso ponderado de 3,38.



Para el caso del Parque ecológico Yulimar, solo un factor cuenta con la clasificación de 4 (fortaleza principal) la calidad del producto referida a las comidas y actividades que se pueden realizar. La variedad de servicios de entretenimiento, el servicio al cliente y la infraestructura tienen una clasificación de 3 (fortaleza menor) debido a su poca variedad en actividades recreativas (paseos a caballo, Piscina, Zoológico, zonas verdes y paseos en lancha), la atención demorada que puede atribuirse a diferentes causas (afluencia de personas, falta de personal, etc.) y la complicada distribución de las actividades. Esto influye directamente en el posicionamiento de la empresa en el mercado, que al igual que los factores anteriores cuenta con una clasificación de 3, que si bien es bueno no es considerado excelente por los votantes. La publicidad (2) y la Ubicación (1) son los dos últimos factores que se evalúan con una clasificación de debilidad menor y debilidad principal respectivamente, debido a que su publicidad se basa principalmente en el Boca-Boca realizada por quienes ya han disfrutado del servicio o la trayectoria y experiencia de este centro en el mercado y que esta empresa no se encuentra estratégicamente ubicada y cuenta con vías de difícil acceso. Todo esto da como resultado un peso ponderado de 2,91.

El análisis de factores realizado a Robledal Campestre S.A.S, para el área de recreación, dio como resultado un peso ponderado de 2,55 debido a las clasificaciones dadas. Factores como publicidad y posicionamiento se encuentra en una clasificación 1 (Debilidad principal) puesto que es una empresa que recién está incursionando en el mercado, no cuenta con estrategias de publicidad definidas y por consiguiente no tiene mucho reconocimiento en la población departamental. Robledal Campestre S.A.S está ubicada en un corregimiento del municipio de Sampués algo alejada de la zona céntrica y su capacidad de residencia de personas no es grande, es por esto que se le asigna una clasificación 2 (Debilidad menor), cabe resaltar que realizando excelentes estrategias de mercado y posicionado la empresa estos factores carecen de importancia. Servicio al Cliente, infraestructura y variedad en los servicios de entretenimiento son consideradas como una fortaleza menor (3), debido a la adecuada distribución de sus zonas, a las posibilidades de expansión de este centro y a la variedad de sus servicios (parque infantil,

piscina, alojamiento, zonas verdes). Hasta el momento la calidad del producto ofrecida en el entro recreacional Robledal Campestre S.A.S es su mayor fortaleza.

En síntesis, es posible afirmar que el competidor más amenazante del centro recreacional Robledal Campestre S.A.S es el centro recreacional los Campanos con un peso ponderado de 3.47, esto se debe a todos esos factores que hacen del centro recreacional los Campanos un digno competidor, factores como: la variedad de sus servicios, su calidad en los productos, el posicionamiento de la empresa en el mercado, su ubicación e infraestructura.

Tabla 67

Matriz Perfil competitivo Centros Recreacionales

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Centros Recreacionales									
Factores importantes de éxito	Valor	Centro Recreacional los Campanos		Parque ecológico Yulimar		Ecoparque Bellavista		Centro Recreacional Robledal Campestre S.A.S	
		Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.
Publicidad	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42	1	0,14
Servicio al Cliente	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,34	3	0,51
Infraestructura	0,06	4	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
Ubicación	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	2	0,16
Variedad en los servicios de entretenimiento	0,19	4	0,76	3	0,57	4	0,76	3	0,57
Calidad del Producto	0,21	4	0,84	4	0,84	4	0,84	4	0,84
Posicionamiento en el mercado	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Total	1		3,47		2,91		3,38		2,55

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta



4.3.3.2. Matriz de perfil competitivo de los Salones de Eventos.

Teniendo en cuenta que el centro recreacional Robledal Campestre S.A.S, además de ofrecer servicios de entretenimiento, ofrece el servicio de alquiler de salón de eventos se decidió realizar dos matrices de perfil competitivo; es por esto que ahora se analizará la matriz correspondiente para los salones de eventos escogidos por los votantes. Como se pudo observar en la encuesta anterior los salones de eventos con mayor preferencia entre los votantes son: los salones de eventos correspondientes al Hotel Malibú, el Hotel Panorama y el Centro de Eventos Villa Adriana. En la realización de esta matriz de perfil competitivo se tuvieron en cuenta factores de éxito tales como: Publicidad, Servicio al cliente, Infraestructura, Ubicación, Capacidad de alojamiento, Calidad del Servicio y Posicionamiento en el mercado.

Teniendo en cuenta los valores de importancia de los factores en el sector, se indica que el factor de mayor relevancia es la calidad del producto (0.21), seguidamente se encuentra el posicionamiento de la empresa en el mercado (0.19), la capacidad de alojamiento (0.17), el servicio al cliente (0.15) seguido por la publicidad (0.14), la ubicación (0.08) y la infraestructura (0.06).

Cuando hablamos de calidad del servicio nos referimos a la particularidad del servicio terminado teniendo en cuenta criterios de decisión como decoración, comidas, respuesta a problemas de último minuto, etc. Hay que aclarar que este análisis se hizo con la colaboración de personas que ya han adquirido el servicio con anterioridad puesto que las autoras del proyecto no cuentan con la capacidad económica para organizar un evento.

Para los salones de eventos ubicados en el Hotel Malibú los factores correspondientes al reconocimiento que tiene la empresa en el mercado, la capacidad de alojamiento de personas para la realizaciones de diferentes eventos (fiestas, congresos, seminarios, matrimonios, etc.), la ubicación en una de las mejores zonas de la ciudad de Sincelejo, la infraestructura del hotel es buena en general lo que a su vez facilita el acceso de visitantes y la calidad del servicio, por esto se le es asignado una clasificación de 4 (fortaleza principal). Para la atención al cliente se le



asigna una clasificación de 3 (fortaleza menor) dando lugar a traspies que se pueden generar en la ejecución el servicio, mientras que para la publicidad la clasificación es de 2 (debilidad menor) puesto al ser un salón de eventos reconocido esto es posible que se deba al Boca-Boca de las personas que ya han adquirido el servicio y no a la poca publicidad por parte de la empresa. Dando como resultado un peso ponderado de 3,57.

Para los salones de eventos ubicados en el Hotel Panorama se le asigna una clasificación de 4 (fortaleza principal) a los factores correspondientes al reconocimiento que tiene la empresa en el mercado, la calidad del servicio y la capacidad de alojamiento de personas para la realizaciones de diferentes eventos (fiestas, congresos, seminarios, matrimonios, etc.), la ubicación de estos salones de eventos no se considera adecuada debido a la gran afluencia de vehículos en la zona principal en la que se encuentra ubicada y se considera una zona de difícil acceso al parqueadero, en el servicio al cliente se dan lugar traspies que se pueden generar en la ejecución el servicio, es por esto que a estos factores se le es asignada una clasificación de 3 (fortaleza menor), mientras que para la publicidad la clasificación es de 2 (debilidad menor) puesto al ser una salón de eventos reconocido esto se debe al Boca-Boca de las personas que ya han adquirido el servicio y no a la poca publicidad por parte de la empresa. Dando como resultado un peso ponderado de 3,43.

Otro de los salones de eventos evaluados es el correspondiente al centro de eventos Villa Adriana ubicado en la troncal occidente en Sincelejo-Sucre, para los factores correspondientes al posicionamiento en el mercado y la calidad del servicio se le es asignada una clasificación de 4 (Fortaleza principal) puesto que es altamente reconocida por los votantes y goza de excelentes reseñas por parte de los participantes que nos ayudaron con la evaluación de los salones de eventos. Capacidad, infraestructura y servicio al cliente son factores a los cuales se les asigna una clasificación de 3 (Fortaleza menor) debido a que se da lugar a traspies que se pueden dar en la prestación del servicio, la capacidad de alojamiento de personas si bien es buena no es lo suficientemente grande y las vías acceso son complejas y la distribución de algunas de sus zonas no está hecha la mejor forma posible, pero esto no hace mella en el posicionamiento que tiene el

centro de eventos Villa Adriana. La publicidad y la ubicación son factores a los que se les asignado una clasificación de 2 (Debilidad menor) debido a que este centro de eventos no se encuentra ubicada en una zona céntrica o de gran afluencia de personal y la publicidad es escasa. Dando como resultado un peso ponderado de 3,18.

El análisis de factores realizado a Robledal Campestre S.A.S, para el servicio de salón de eventos, dio como resultado un peso ponderado de 2,3 debido a las clasificaciones dadas. Factores como publicidad y posicionamiento se encuentra en una clasificación 1 (Debilidad principal) puesto que es una empresa que recién está incursionando en el mercado, no cuenta con estrategias de publicidad definidas y por consiguiente no tiene mucho reconocimiento en la población departamental. Robledal Campestre S.A.S está ubicada en un corregimiento del municipio de Sampués algo alejada de la zona céntrica y su capacidad de residencia de personas no es grande, es por esto que se le asigna una clasificación 2 (Debilidad menor), cabe resaltar que realizando excelentes estrategias de mercado y posicionado la empresa estos factores carecen de importancia. Servicio al Cliente e infraestructura son consideradas como una fortaleza menor (3), debido a la adecuada distribución de sus zonas y a las posibilidades de expansión de este centro. Hasta el momento la calidad del servicio ofrecida en el salón de eventos Robledal Campestre S.A.S es su mayor fortaleza debido a la presentación del producto final.

En conclusión, es posible afirmar que el competidor más amenazante del centro recreacional Robledal Campestre S.A.S en cuestiones de alquiler de salón de eventos es el Hotel Malibú con un peso ponderado de 3.36, esto se debe a todos esos factores que hacen del salón de eventos un digno competidor, factores como: el posicionamiento de la empresa en el mercado, la capacidad de alojamiento, su ubicación e infraestructura.



Tabla 68

Matriz Perfil competitivo Salones de eventos

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Salones de Eventos									
Factores importantes de éxito	Valor	Salón de Eventos Hotel Malibú		Salón de Eventos Hotel Panorama		Centro de Eventos Villa Adriana		Centro Recreacional Robledal Campestre S.A.S	
		Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.	Clasificación	Peso Pond.
Publicidad	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	1	0,14
Servicio al Cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Infraestructura	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Ubicación	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Capacidad	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51	2	0,34
Calidad del servicio	0,21	4	0,63	4	0,63	4	0,84	4	0,84
Posicionamiento en el mercado	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	1	0,19
Total	1		3,57		3,43		3,18		2,3

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

4.4. Matriz DOFA

La matriz DOFA o matriz SWOT, por sus siglas en inglés, es aquella en la cual se resumen los factores claves encontrados en un análisis del entorno, análisis externo e interno, realizado a la empresa sobre la cual se va a trabajar. Esta matriz tiene como finalidad la composición de estrategias que peritan cumplir los objetivos planteados evaluando la capacidad que tienen las fortalezas y debilidades de la empresa de contrarrestar las amenazas o de aprovechar las oportunidades en el sector industrial donde se encuentra la empresa. (Johnson, Scholes, y Whittington, 2006).

Al realizar el respectivo análisis interno y externo, además del análisis del perfil competitivo, de la empresa Robledal Campestre S.A.S se encontraron ciertos factores que influyen directamente en la posición que tiene la empresa en el mercado, dichos factores fueron evaluados en tres matrices en donde se condensa la información recopilada. Estas matrices,

matriz de factores claves externos EFE, matriz de factores claves internos EFI y la matriz de perfil competitivo, dieron como resultado factores claves que terminan en la consecución de la Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

La matriz DOFA resultante para la empresa Robledal Campestre S.A.S se muestra a continuación:

Tabla 69
Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Es una empresa que está en desarrollo por tanto está abierta a las sugerencias y a los cambios para su mejora. • La empresa trabaja bajo el concepto de planeación estratégica, es decir posee objetivos, metas, política de calidad y valores corporativos • Robledal Campestre S.A.S ha realizado estudios para la fijación de sus precios. • Aunque la empresa está en etapa de desarrollo cuenta con la opción de obtención de capital para la culminación del proyecto por medio de financiamiento a largo plazo. • La distribución de las instalaciones de la empresa son adecuadas para el correcto funcionamiento de está. • La obtención de materias primas para la prestación de servicios es confiable. • Se realiza mantenimiento periódico a las distintas maquinas que posee la empresa para su adecuado funcionamiento. • Los empleados de la empresa conocen la línea de mando y el gerente de la empresa delega bien la autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no posee un sistema de control para garantizar que los resultados obtenidos sean congruentes con propuestos. • La empresa no ha realizado estrategias de posicionamiento. • La empresa no cuenta con canales de difusión de publicidad e información favorable. • Robledal Campestre S.A.S no tiene presencia digital, es decir no tiene redes sociales ni página web. • No se han realizado actividades enfocadas a la planeación de los productos y servicios (como estudios de mercado). • La empresa no tiene diseño organizacional, especialización y descripción de los puestos de trabajo de forma documentada. • En el plan de desarrollo de la empresa no se tiene la creación de un departamento de investigación y desarrollo. • En el plan de desarrollo de la empresa no se cuenta con la creación de un sistema de información gerencial.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de empleo para los habitantes del departamento de Sucre. • Pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios. • Poco conocimiento de la competencia en las 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de fidelización, por la trayectoria y experiencia de empresas competidoras en el sector • Múltiples plataformas digitales y poco conocimiento sobre la utilización de estas para el posicionamiento de las empresas.

<p>estrategias de marketing digital para su posicionamiento, lo que facilita la promoción de la empresa por medios electrónicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de proveedores que pueden suministrar las materias primas e insumos para la prestación del servicio. • Existencia de pocos lugares turísticos en el departamento de Sucre. • Mano de obra barata • Cambios en el estilo de vida, gran auge de las opciones de recreación en ambientes familiares. • Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas para la obtención de personal subcontratado. • Posibilidades de desarrollo de la marca y ampliación de la línea de servicios. • Diversidad de leyes que contribuyen a la mejora de los servicios y la calidad de los mismos. • Facilidad en la creación de nuevas empresas • Existencia de posibilidades de expansión y crecimiento estructural por medio de entidades de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las vías de acceso al corregimiento Mateo Pérez no están pavimentadas, lo cual dificulta la entrada a los distintos establecimientos que hay en el corregimiento. • Falta de conocimiento de las empresas sobre las políticas ambientales. • Gran variedad de leyes que afectan la actividad empresarial y que pueden hacer incurrir a las empresas en sanciones legales. • Posibilidad por parte de los clientes de encontrar sustitutos para los servicios ofertados por Robledal Campestre S.A.S. • Alza de impuestos en los productos de la canasta familiar. • Falta de trabajadores cualificados, debido a la gran iniciativa de emprendimiento • Falta de trabajadores cualificados, debido a los bajos niveles de educación • Crisis económica
---	---

Fuente: Elaboración propia



5. Definir Y/O Priorizar Las Variables Del Plan Estratégico De Robledal Campestre S.A.S

Para plantear las estrategias adecuadas para el posicionamiento de la empresa Robledal Campestre S.A.S es indispensable hacer una priorización de variables, que nos indique cuales son las principales actividades a realizar para el cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa. Dicha priorización de variables se realizó con una herramienta de prospectiva, el software MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Calificación), dicho programa tiene como “función principal facilitar la estructuración de ideas. En general, posibilita la descripción de un sistema/modelo, a partir del diligenciamiento de una matriz” (Pérez-Uribe y Alfonso, 2016).

El software MICMAC evalúa teniendo en cuenta cuatro parámetros, 0: cuando la variable tiene una influencia nula sobre la otra variable; 1: la influencia es débil, por lo cual el nivel de influencia es mínimo sobre la otra variable; 2: la influencia es modera, es decir la variable evaluada tiene un peso alto sobre una determinada variable pero no tan influyente; y 3: la influencia es alta, es decir que el peso de afección sobre la otra variable es un factor determinante para el desarrollo de dicha variable. Otro factor indispensable a la hora de evaluar las variables en el software es la creación de un grupo de trabajo conformado por actores y expertos.

Las fases a desarrollar para la priorización de variables en el sistema de Robledal Campestre S.A.S son: (fase 1) determinación de las variables, donde se realiza una lista de las variables a evaluar según los resultados de la evaluación previa, dicha lista se contener el nombre largo de la variable y su abreviatura; (fase 2) descripción de la relación entre las variables, esta fase hace referencia a la matriz de influencias directas para la cual se deben asignar valores de influencia (0, 1, 2 o 3) a las variables (i) sobre la variables (j); y (la fase 3) identificación de las variables claves en el plano de influencias.

5.1. Fase 1: Determinación de las variables

Para obtener la matriz influencia directa en MICMAC de las diferentes elementos arrojadas por las matrices utilizadas para encontrar los factores más importantes en cuanto a debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades arrojadas por el análisis externo e interno de la empresa Robledal Campestre S.AS, el primer paso que se realizó fue darle un nombre largo y su respectiva abreviatura a los factores que tuvieron mayor ponderación en la Matriz EFI, Matriz EFE y Matriz del Perfil competitivo tal como se muestra en la siguiente tabla, donde se compilan los 23 componentes más importantes y su correspondiente dimensión (externa o interna).

Tabla 70
Determinación de las variables para MICMAC

Determinación de las variables para MICMAC			
DOFA	Dimensiones (Ext - Int)	Variables	
		Largo	Corto
Es una empresa que está en desarrollo por tanto está abierta a las sugerencias y a los cambios para su mejora.	Interno	<i>Mejora continua</i>	<i>MC</i>
La empresa trabaja bajo el concepto de planeación estratégica, es decir posee objetivos, metas, política de calidad y filosofía empresarial.	Interno	<i>Planificación estratégica</i>	<i>PE</i>
Robledal Campestre S.A.S ha realizado estudios para la fijación de sus precios.	Interno	<i>Fijación de Precios</i>	<i>FP</i>
La distribución de las instalaciones de la empresa es adecuada para el correcto funcionamiento de está.	Interno	<i>Infraestructura Física</i>	<i>IF</i>
La obtención de materias primas para la prestación de servicios es confiable.	Interno	<i>Materia prima</i>	<i>MP</i>
Se realiza mantenimiento periódico a las distintas maquinas que posee la empresa para su adecuado funcionamiento.	Interno	<i>Infraestructura Tecnológica</i>	<i>IT</i>
Aunque la empresa está en etapa de desarrollo cuenta con la opción de obtención de capital para la culminación del proyecto por medio de financiamiento a largo plazo.	Interno	<i>Financiamiento</i>	<i>FNZ</i>
La empresa no ha realizado estrategias de posicionamiento	Interno	<i>Estrategia de Posicionamiento</i>	<i>EP</i>
La empresa no posee un sistema de control para garantizar que los resultados obtenidos sean congruentes con los	Interno	<i>Sistemas de Control</i>	<i>SC</i>

propuestos.			
La empresa no cuenta con canales de difusión de publicidad e información favorable.	Interno	<i>Canales de Difusión</i>	<i>CD</i>
Robledal Campestre S.A.S no tiene presencia digital, es decir no tiene redes sociales ni página web.	Interno	<i>Presencia Digital</i>	<i>PRD</i>
No se han realizado actividades enfocadas a la planeación de los productos y servicios (como estudios de mercado).	Interno	<i>Planeación de Productos y Servicios</i>	<i>PPS</i>
Calidad de los productos ofrecidos por la empresa	Interno	<i>Calidad del producto</i>	<i>CP</i>
Los procesos de Servicio al Cliente son adecuados	Interno	<i>Estrategias de Servicio al Cliente</i>	<i>ESC</i>
Generación de empleo para los habitantes del departamento de Sucre.	Externo	<i>Generación de Empleo</i>	<i>GE</i>
Pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios.	Externo	<i>Innovación</i>	<i>INN</i>
		<i>Competencia</i>	<i>CMP</i>
Poco conocimiento de la competencia en las estrategias de marketing digital para su posicionamiento.	Externo	<i>Marketing Digital</i>	<i>MD</i>
Variedad de proveedores que pueden suministrar las materias primas e insumos para la prestación del servicio.	Externo	<i>Proveedores</i>	<i>PVD</i>
Existencia de pocos lugares turísticos en el departamento de Sucre.	Externo	<i>Oferta en el Mercado</i>	<i>OM</i>
Mano de obra barata.	Externo	<i>Mano de Obra</i>	<i>MO</i>
Tendencias de fidelización, por la trayectoria y experiencia de empresas competidoras en el sector.	Externo	<i>Tendencias de Fidelización</i>	<i>TF</i>
Las vías de acceso al corregimiento Mateo Pérez no están pavimentadas, lo cual dificulta la entrada a los distintos establecimientos que hay en el corregimiento.	Externo	<i>Vías de Acceso</i>	<i>VA</i>

Fuente: Elaboración propia

Después de seleccionar los nombres de cada variable se procedió a realizar el ingreso de 23 variables en el software, donde se tuvo que definir el nombre largo de la variable, el nombre corto (abreviatura), la descripción de cada factor y la dimensión a la que pertenece, análisis interno (Interno) o análisis externo (Externo).

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Mejora Continua	MC	Es una empresa que está en ...	Interno
2	Planificación estratégica	PE	La empresa trabaja bajo el co...	Interno
3	Fijación de Precios	FP	Robledal Campestre S.A.S ha...	Interno
4	Infraestructura Fisica	IF	La distribución de las instalaci...	Interno
5	Materia prima	MP	La obtención de materias prim...	Interno
6	Infraestructura Tecnologica	IT	Se realiza mantenimiento peri...	Interno
7	Financiamiento	FNZ	Aunque la empresa está en et...	Interno
8	Estrategia de Psocionamiento	EP	La empresa no ha realizado e...	Interno
9	Sistemas de Control	SC	La empresa no posee un siste...	Interno
10	Canales de Difusión	CD	La empresa no cuenta con c...	Interno
11	Presencia Digital	PD	Robledal Campestre S.A.S no...	Interno
12	Planeación de Productos y S...	PPS	No se han realizado actividad...	Interno
13	Calidad del Producto	CP	Calidad de los productos ofre...	Interno
14	Estrategias de Servicio al Clie...	ESC	Los procesos de Servicio al C...	Interno
15	Generación de Empleo	GE	Generación de empleo para l...	Externo
16	Innovación	INN	Pocos competidores y falta d...	Externo
17	Competencia	CMP	Pocos competidores y falta d...	Externo
18	Marketing Digital	MD	Poco conocimiento de la com...	Externo
19	Proveedores	PVD	Variedad de proveedores que...	Externo
20	Oferta en el Mercado	OM	Existencia de pocos lugares t...	Externo
21	Mano de Obra	MO	Mano de obra barata	Externo
22	Tendencias de Fidelización	TF	Tendencias de fidelización, p...	Externo
23	Vías de Acceso	VA	Las vías de acceso al corregi...	Externo

Figura 53. Ingreso de variables en MICMAC. Análisis del programa MICMAC.

5.2. Fase 2: Descripción de la relación entre las variables (matriz de influencia directa)

Esta fase se realizó por medio de un grupo de trabajo, donde cada quien dio una calificación de acuerdo a la influencia y dependencias directas, evaluando cada factor con respecto a las demás para obtener la Matriz de Influencia Directas (Matrix of Direct Influences, MDI) Lo criterios que se tuvieron en cuenta, fueron los permitidos por el software que van de cero a tres, siendo este último el de la influencia más fuerte.

Tabla 71

Valores de calificación MICMAC

Valores de Calificación MICMAC	
Calificación	Influencia
0	Influencia nula
1	Influencia débil
2	Influencia moderada
3	Fuerte influencia

Fuente: Elaboración propia



El resultado mostrado en la siguiente figura, son la construcción y descripción de la red de relaciones entre factores o variables (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004).

	1: M	2: P	3: F	4: IF	5: M	6: IT	7: F	8: E	9: S	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16: I	17:	18:	19:	20:	21:	22:	23:
1: MC	0	1	0	2	1	1	0	2	3	0	1	3	3	3	0	2	2	0	3	3	2	3	0
2: PE	3	0	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	0
3: FP	1	1	0	0	3	2	1	3	1	2	2	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1
4: IF	3	2	1	0	1	2	2	3	0	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	0	2	2
5: MP	3	1	3	1	0	2	1	3	2	1	0	3	3	3	0	3	3	0	3	1	1	3	0
6: IT	3	2	1	2	3	0	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	1	2	0	1	0
7: FNZ	1	3	2	3	2	3	0	1	1	1	2	3	2	0	2	3	2	3	2	3	1	2	2
8: EP	3	2	3	2	0	2	3	0	0	3	3	2	3	3	1	2	3	3	1	2	0	2	2
9: SC	3	3	2	1	3	1	2	2	0	1	1	3	3	2	0	1	2	2	3	1	0	1	0
10: CD	0	1	2	1	0	1	0	3	1	0	3	3	2	1	0	1	2	3	0	3	0	3	1
11: PD	0	1	2	1	0	2	0	3	0	3	0	1	0	3	0	1	2	3	0	2	0	2	0
12: PPS	2	3	3	2	2	2	1	0	3	2	2	0	3	2	0	2	1	1	3	2	2	1	0
13: CP	3	2	2	1	3	1	1	3	2	1	1	3	0	2	0	1	3	1	3	2	2	3	0
14: ESC	1	2	2	2	1	2	1	3	1	3	3	2	2	0	0	2	3	3	1	3	1	3	1
15: GE	0	1	1	2	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0
16: INN	0	2	3	2	3	2	3	3	1	1	1	3	2	2	0	0	2	2	2	3	2	2	0
17: CMP	1	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	0	3	0	2	2	2	0	3	3
18: MD	0	1	2	0	0	0	0	3	1	3	3	2	2	3	0	2	3	0	0	2	0	3	0
19: PVD	2	2	3	1	3	1	1	2	2	0	0	3	3	2	0	2	2	0	0	1	1	1	0
20: OM	1	1	3	2	3	1	2	3	1	3	3	3	2	3	1	3	3	2	1	0	1	2	0
21: MO	2	3	1	1	2	1	0	0	1	0	0	2	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0
22: TF	1	2	2	1	0	1	0	3	1	2	2	3	2	3	0	1	2	3	1	2	0	0	1
23: VA	2	2	1	2	1	2	1	2	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	2	0	1	0

Figura 54. Matriz de Influencia Directa, MDI. Programa MICMAC.

5.3. Fase 3: Identificación de las variables claves en el plano de influencias

Para la identificación de las variables claves en el plano de influencia se debe conocer cómo se dividen e interpretan las variables según el grupo al que pertenezcan, a simple vista en el esquema arrojado por MICMAC se puede evidenciar que los grupos de variables por cuadrantes.

A continuación, se definirán los grupos a tener en cuenta:

- Cuadrante II: Variables determinantes o incluyentes.
- Cuadrante I: Variables Relé, en la cual se integran las variables de riesgo y las variables blanco.



- Cuadrante IV: Variables autónomas o excluidas, compuesta por sí mismas, variables desconectadas y variables secundarias (palanca secundaria).
- Cuadrante III: Variables regulatorias.

A continuación, se especifica cada una de las variables mencionadas:

Tabla 72

Clasificación de las variables y ubicación

<i>Clasificación de las variables y ubicación</i>			
Grupo de variables	Ubicación	Descripción	
Cuadrante II	Variables determinantes o influyentes	Se ubican en el cuadrante II, superior izquierdo	También conocidas como variables de entrada, son factores fuertemente motrices y poco dependientes. Tienen una fuerte influencia sobre el sistema, Godat afirma que "son los elementos más cruciales ya que pueden actuar sobre el sistema dependiendo de cuánto podamos controlarlas como un factor clave de inercia o de movimiento".
Cuadrante I	Variables Relé	Se ubican en la parte superior derecha (cuadrante I),	Son consideradas las variables retos del sistema puesto que son muy influyentes y muy dependientes, según Godat citado por (Arango-Morales y Cuevas-Pérez, 2014) "perturban el funcionamiento normal del sistema y sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables", por lo cual cualquier transformación en ellas tiene consecuencia sobre otras variables.
	Variables de Riesgo	Se ubican a lo largo de la diagonal	Son variables que se tienen que trabajar con cuidado puestos que se consideran como factores que pueden causar una ruptura del sistema por su inestabilidad, pero son variables sobre las cuales se deben plantear estrategias.
	Variables Blanco	Se localizan en el cuadrante I, encima del eje de la x y por debajo de la diagonal	Son una combinación de una motricidad reducida con una dependencia media, pueden hacer parte de la evolución del sistema por lo cual se puede representar como objetivos para el sistema, ayudando así a la consecución de las variables Relé.
Cuadrante IV	Variables Autónomas o Excluidas	Se ubican muy cerca del origen en el cuadrante IV	Se caracterizan por ser variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, y su comportamiento no es determinante para el futuro del sistema, (no detienen el sistema, pero tampoco permiten obtener una ventaja sobre el mismo).
	Variables Desconectadas	Se ubican muy cerca del origen en el cuadrante IV	Son variables que están bastantes excluidas de la dinámica global del sistema (Jacques-Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, 2004).

	Variables Secundarias	Se localizan en el cuadrante IV cerca del eje de las x y encima de la diagonal	Pueden ser usadas como complemento de las variables reguladoras puesto que son bastante autónomas y son más influyentes que dependientes.
Cuadrante III	Variables Regulatorias	Se ubican en la parte central del plano	Estas son "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables claves y evolucionan tal como conviene para el logro de los objetivos arrojados por el sistema. Pueden actuar sucesivamente como variables secundarias, débiles objetivos, y variables secundarias de riesgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Anónimo; Arango-Morales y Cuevas-Pérez (2014); Jacques-Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, (2004).

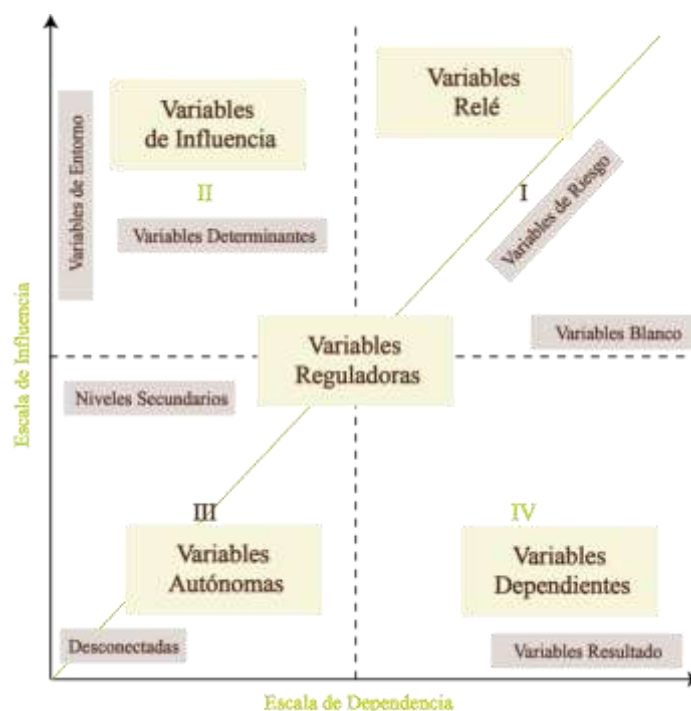


Figura 55. Gráfico de influencia por dependencia. Illustraitor 2019.

Fuente: (Jacques-Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, 2004).

Otra forma de analizar el gráfico de influencia dependencia es agrupando las variables en cinco grupos:

- Variables de entrada: también llamadas variables motrices, reciben este nombre porque tienen una alta influencia sobre todo el sistema, es decir que “cualquier



transformación en estas tendrá repercusiones en todo el sistema” (Suárez Rosa, 2014).

- Variables de enlace: son la compilación de las variables muy motrices y muy dependientes, sobre las cuales se debe trabajar para la preposición de estrategias, estas variables son receptivas a los cambios a implementar y el desarrollo de ellas produce fuertes impactos.
- Variables resultado: son poco influyentes y las variables motrices o de entrada tienen una fuerte influencia sobre estas, estas variables no influyen mucho sobre el sistema, pero los resultados del funcionamiento del sistema se reflejan en ellas (Suárez Rosa, 2014).
- Variables automáticas: estas variables son poco dependientes y no tienen influencia en la resolución del sistema.
- Variables del pelotón: son medianamente motrices y dependientes, la influencia de estas sobre el sistema se determina cuando se da la gráfica influencia-dependencia arrojada por MICMAC.

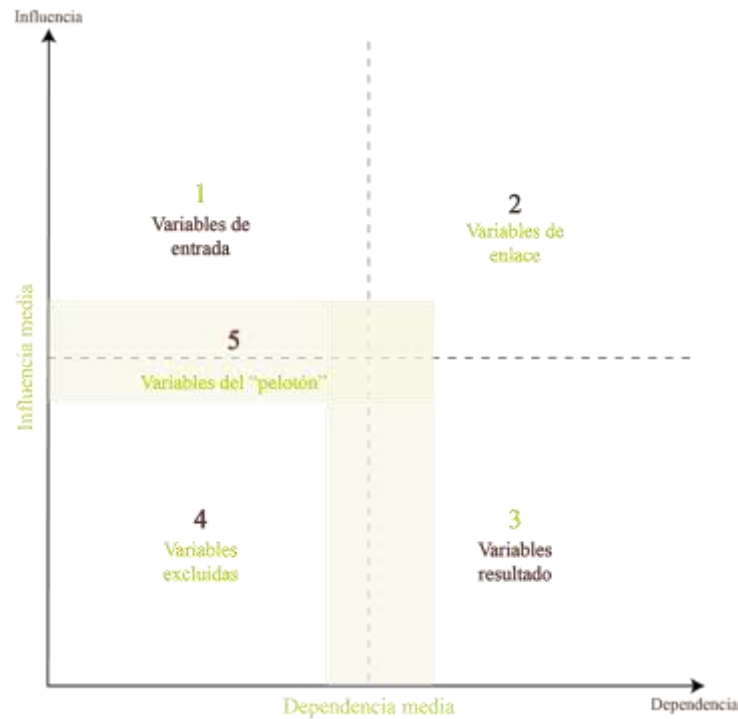


Figura 56. Gráfico de influencia por dependencia, 5 agrupamientos de variables. Programa Ilustrator 2019.

Otro ítem a tener en cuenta para analizar el gráfico de influencia arrojado por MICMAC es el grado de determinación del sistema, ya que la posición de los diferentes factores evaluados muestra el comportamiento de estas. Se considera que cuando las variables están ubicadas en el plano en forma de (L), el sistema es más estable (determinante), “esto significa que la respuesta del sistema a un impulso dado de variables determinantes puede anticiparse con un cierto grado de certeza” (Jacques-Arcade, Godet, Meunier y Roubelat, 2004).

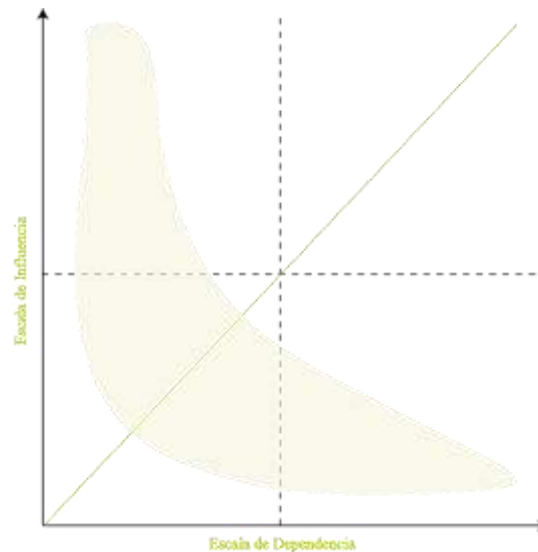


Figura 57. Sistema determinado (estable). Programa Ilustrator 2019.

Fuente: (Arango-Morales y Cuevas-Pérez, 2014); (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004)

Mientras que en los sistemas inestables (indeterminado) las variables están dispersas por toda la diagonal, “más aún cuando los puntos están ubicados en el cuadro superior derecho” (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004) ya que las variables ubicadas en este cuadrante (I), como se mencionó con anterioridad, son altamente influyentes y dependientes.

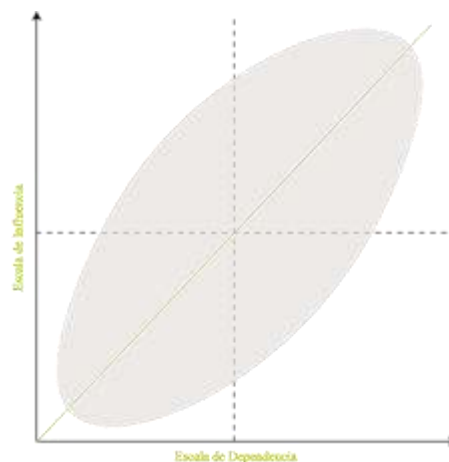


Figura 58. Sistema indeterminado (inestable). Programa Ilustrator 2019.

Fuente: (Arango-Morales y Cuevas-Pérez, 2014); (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004)

5.3.1. Interpretación del plano influencias vs dependencia de las variables.

La lectura del plano influencia-dependencia arrojado por el software MICMAC permite tener una visión global del funcionamiento del sistema de Robledal Campestre S.A.S.

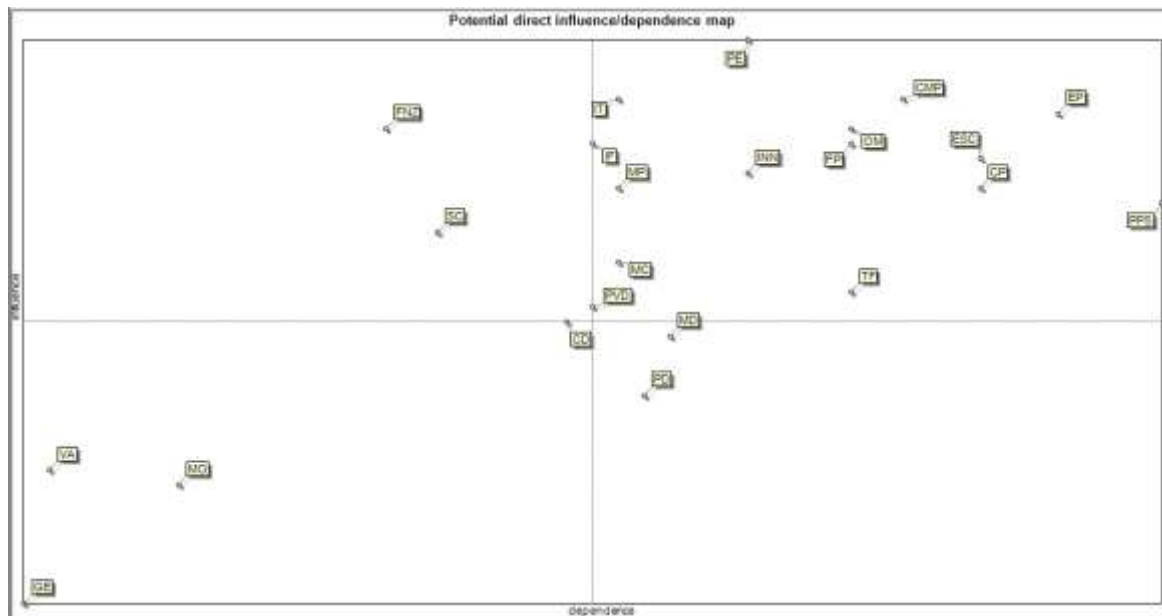


Figura 59. Gráfico influencia vs dependencia. Programa MICMAC

A continuación, se realizará el agrupamiento en el plano de las variables en los grupos mencionados en el inicio de la fase 3. Donde los grupos de variables que salieron fueron: cuadrante II, con las variables de influencia; cuadrante I, agrupa las variables Relé (con cinco factores), las variables de riesgo (este gremio acumula el mayor número de elementos) y las variables blanco (conformada por dos factores); cuadrante III, variables autónomas y una variable desconectada y las variables regulatorias, que son las que se encuentran en el centro del gráfico, (conformadas por cinco factores).

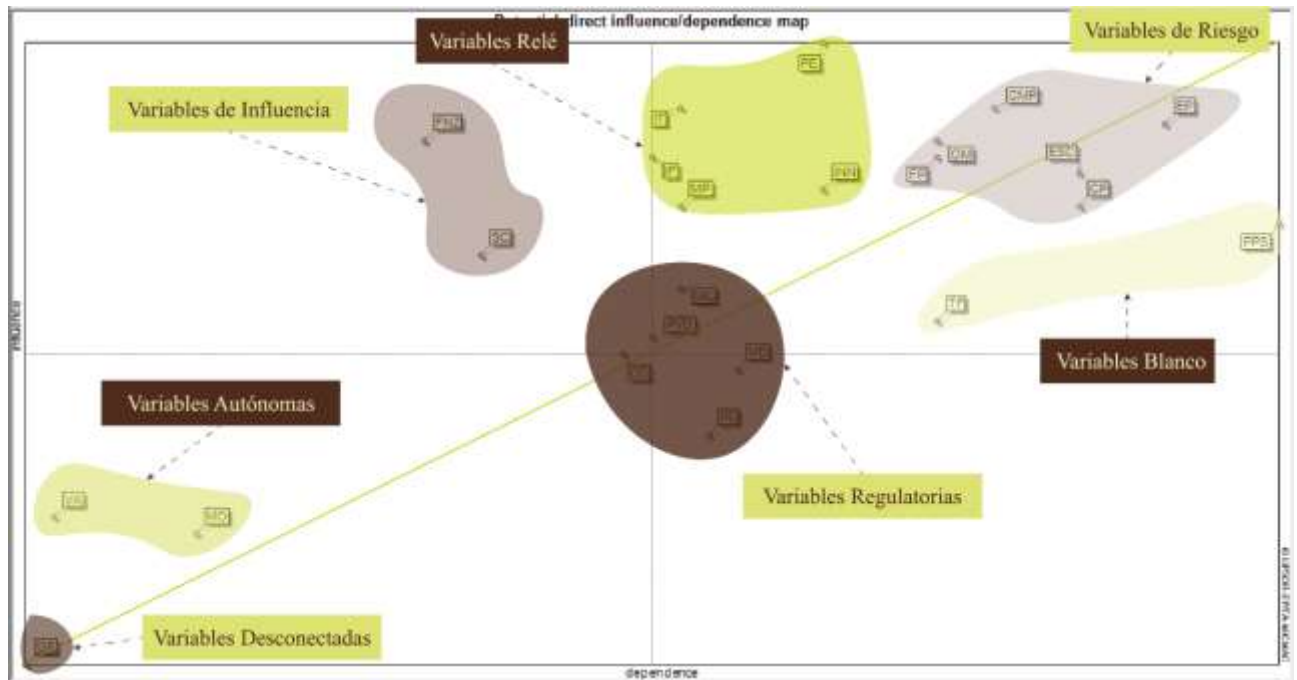


Figura 60. Gráfico influencia vs dependencia sistema de Robledal Campestre S.A.S, agrupación por cuadrantes. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.

Tabla 73

Agrupación de variables según gráfico de influencia vs dependencia

Agrupación de variables según gráfico de influencia vs dependencia		
T. Variable	Variable	Abreviatura
<i>de Influencia</i>	Financiamiento	FNZ
	Sistemas de Control	SC
<i>de Riesgo</i>	Calidad del producto	CP
	Estrategias de Servicio al Cliente	ESC
	Estrategia de Posicionamiento	EP
	Competencia	CMP
	Oferta en el Mercado	OM
	Fijación de Precios	FP
<i>Relé</i>	Infraestructura Física	IF
	Infraestructura Tecnológica	IT

	Materia prima	MP
	Innovación	INN
	Planificación estratégica	PE
Regulatorias	Presencia Digital	PD
	Canales de Difusión	CD
	Marketing Digital	MD
	Proveedores	PVD
	Mejora continua	MC
Blanco	Planeación de Productos y Servicios	PPS
	Tendencias de Fidelización	TF
Autónomas	Mano de Obra	MO
	Vías de Acceso	VA
Desconectadas	Generación de Empleo	GE

Fuente: Elaboración propia

Para escoger las variables sobre las cuales se va a trabajar también se usó otro modelo de agrupamiento de variables, el cual asocia las variables en cinco grupos, este método se explicó con anterioridad, la gráfica siguiente muestra el tipo de agrupaciones que propone el modelo mencionado.

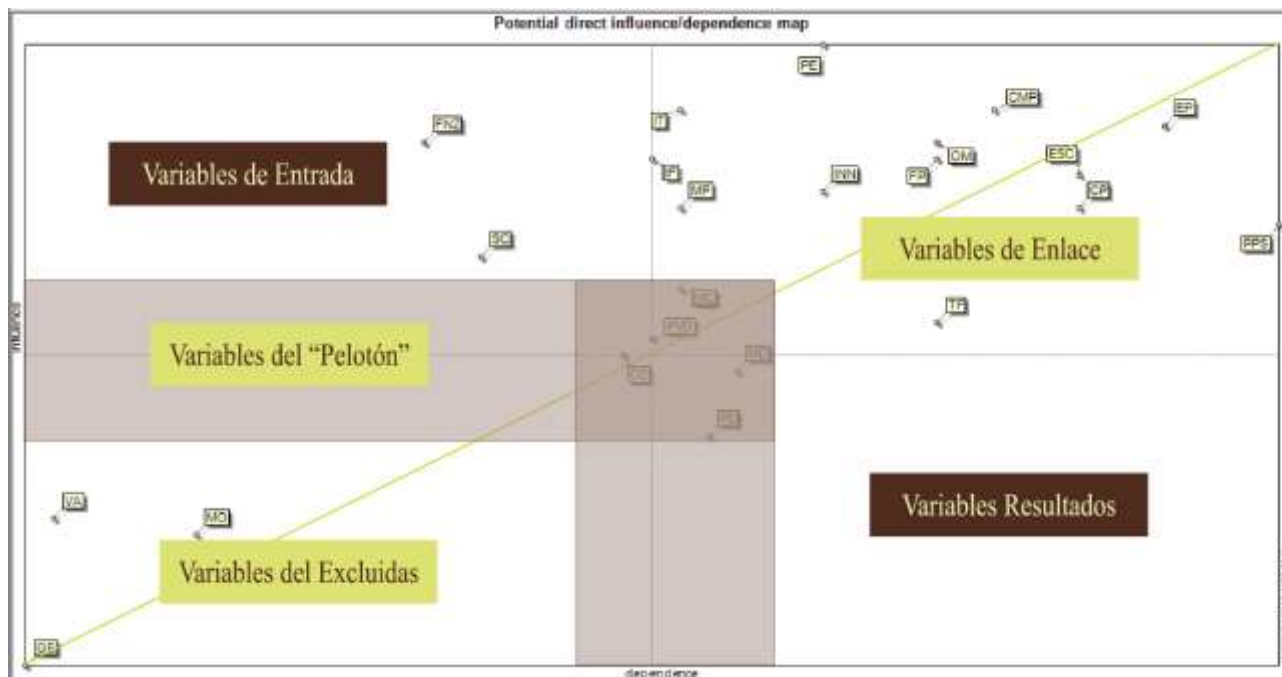


Figura 61. Gráfico influencia vs dependencia sistema de Robledal Campestre S.A.S, agrupación por cinco conjuntos. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.

5.3.2. Planes a proponer según el gráfico influencias dependencia de MICMAC.

Para proponer los planes que se van a implementar en la empresa Robledal Campestre S.A.S hay que tener en cuenta el grado de determinación del sistema. El cual nos dio indeterminado (inestable), con la mayor concentración de variables en el cuadrante superior derecho (I), área de mayor influencia y dependencia, esto según (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004) “jugará un papel ambiguo en el sistema”, sin embargo está abierto a las soluciones y a la evolución si se proponen las estrategias adecuadas teniendo en cuenta no solo las soluciones que permite interpretar el sistema sino el análisis situacional.

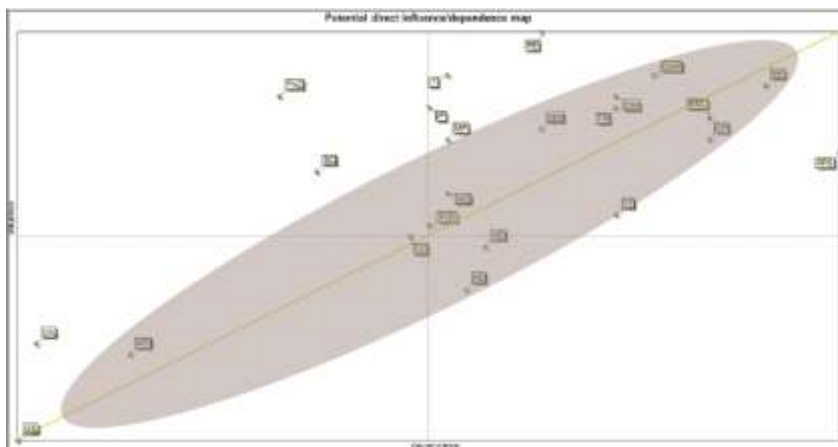


Figura 62. Grado de determinación del sistema. Programa MICMAC e Illustraitor 2019.

Como se había mencionado, las variables regulatorias son "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables claves y evolucionan tal como convienen para el logro de los objetivos arrojados por el sistema y "pueden actuar sucesivamente como variables secundarias, débiles objetivos, y variables secundarias de riesgo" (Jacques-Arcade, Godet, Meunier, y Roubelat, 2004), esta definición nos abre el camino para unir las variables regulatorias encontradas en nuestro sistema con las variables Relé (variables relé, variables de riesgos y variables blanco). Quedando los planes para la empresa de la siguiente manera:

- I. Plan de gestión administrativa: en el cual se unen los factores reguladores, mejora continua y proveedores con las Variables Relé, planeación estratégica y materia. Donde pie a una estrategia que se enfoque en los distintos procesos realizados en la empresa.
- II. Plan de mercadeo: en este se integran las variables de riesgo (fijación de precios, estrategias de servicio al cliente, competencia, oferta en el mercado, calidad del producto y estrategias de posicionamiento) con las variables blanco (planeación de productos y servicios y tendencias de fidelización) y los factores reguladores de marketing digital, presencia digital y canales de difusión de la información. Esto



demuestra que la empresa necesita un plan bastante fuerte de posicionamiento por medio del aprovechamiento de estrategias enfocadas al mercadeo y/o marketing.

- III. Plan de innovación, agrupa ideas innovadoras que le permitirán a Robledal Campestre S.A.S diferenciarse frente a la competencia todo esto por medio de estrategias que ofrecen a los clientes un plus en la prestación del servicio.
- IV. Plan de infraestructura física y tecnología para el mejor rendimiento de la empresa, teniendo en cuenta el objetivo principal de la empresa, la infraestructura es un papel influyente en este objetivo debido a que se pueden mejorar procesos administrativos, logísticos u organización que harán que la experiencia del cliente en el centro recreacional sea más placentera.

El agrupamiento final de los factores se muestran en la gráfica que se adjunta a continuación.

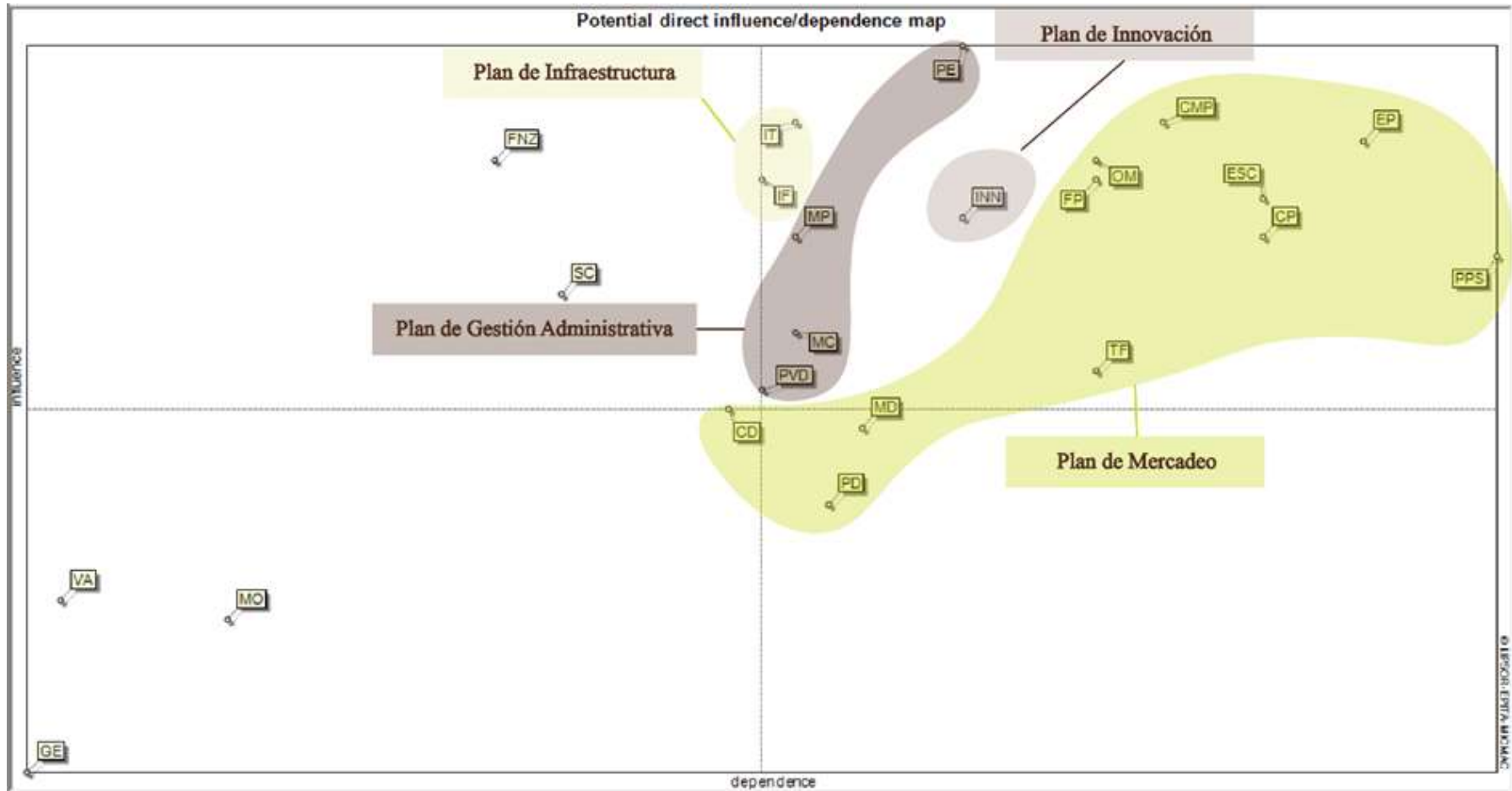


Figura 63. Agrupación final de los planes a implementar en la empresa. Programa MICMAC e Illustrator 2019.



6. Planteamiento De Estrategias Para Robledal Campestre S.A.S

La estrategia es aquella relación, o la relación de esta, entre las diferentes actividades realizadas en una empresa con el fin de alcanzar el éxito de esta misma; para lo cual debe haber una integración de las actividades para garantizar la sostenibilidad de la empresa y tener una estrategia distintiva (Porter, 1999).

Al establecer las variables estratégicas principales que harán parte del plan estratégico de Robledal Campestre S.A.S, se plantean estrategias que permitirán el cumplimiento del objetivo principal del proyecto. Las estrategias planteadas para la empresa están divididas en cuatro categorías en las cuales se agrupan variables de importancia para Robledal Campestre S.A.S.

6.1. Estrategias de Gestión Administrativa

La gestión administrativa es uno de los factores más importantes en una organización puesto que es la encargada de dirigir y coordinar todas las áreas de la empresa, tales como finanzas, talento humano, sistemas de gestión integrado, marketing, ventas, atención al cliente, entre otras áreas. La gestión administrativa es quien coordina la planeación, el control, la disciplina y la coherencia de una organización, con la finalidad de que el éxito de la empresa esté garantizado. Una periodista de la universidad del rosario define la gestión administrativa de la siguiente forma: “hace referencia a las formas, estrategias y mecanismos diseñados que tienen la finalidad de hacer cumplir los objetivos de una empresa, de forma que las acciones realizadas en toda la empresa respondan con elocuencia a los objetivos de la organización” (Leal, 2018).

Tabla 74

Plan de gestión administrativa

Plan de gestión administrativa	
Objetivo General	Garantizar que Robledal Campestre S.A.S tenga una gestión administrativa eficiente, eficaz y de calidad, para lograr que todas las áreas de la



	empresa trabajen de forma óptima y en sinergia para la consecución de los objetivos de la empresa.
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las funciones del personal directivo y operativo de la empresa y su línea de mando. • Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al óptimo desarrollo de las estrategias de gestión administrativa.

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos expuesto en la tabla anterior deben ser congruentes con las funciones básicas de una buena gerencia las cuales son: planeación, organización, dirección, integración del personal y control, estos pilares se definirán a continuación:

- **Planeación:** esta es una de las funciones más importantes de una buena gerencia, ya que esta es la que permite trazar los objetivos que llevaran a la empresa trabajar en armonía para la consecución del éxito empresarial en la medida que estos respondan a la realidad de la organización.
- **Organización:** la organización es otro de los principios básicos de una buena gerencia puesto que el fin de esta es lograr un esfuerzo coordinado al definir las tareas y la relación de autoridad.
- **Dirección:** hace referencia a la capacidad que tiene la gerencia para lograr que su equipo trabaje en pro a la consecución de objetivos, relacionándose estrechamente con el termino de liderazgo, el cual permite que el equipo de trabajo se mantenga motivado, confiado y dispuesto a seguir las sugerencias del líder.
- **Integración del personal:** es el agrupamiento de las siguientes actividades, reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, orientación, capacitación, desarrollo,



cuidado, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados.

- Control: son todas aquellas acciones orientadas a evaluar el rendimiento de las estrategias planteadas para asegurar que estas se ajusten al plan.

Las estrategias adecuadas para la gestión administrativa de Robledal Campestre S.A.S deben estar basadas en los cinco pilares que se definieron anteriormente, ya que así se asegurara el éxito de la empresa.

- I. Estrategia 1, gestión del talento humano: esto permitirá que la empresa tenga el mejor talento humano para la implementación de los planes de dirección estratégica, contribuyendo a la mejora continua de la empresa y al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 75

Gestión del talento humano de la empresa

Estrategia 1, gestión administrativa	
Gestión del talento humano de la empresa	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Crear el manual de funciones de la empresa (definición del perfil del puesto de cada empleado).	Balance ScoreCard
Estructurar los criterios de selección del personal.	
Crear y documentar los procesos de inducción, cuidado, evaluación, orientación y liquidación del personal.	
Construir planes de capacitación y formación del personal en las diferentes áreas de la empresa.	
Crear un plan on boarding (proceso que permite que un nuevo empleado se integre de manera inmediata a su puesto laboral) para los trabajadores subcontratados.	
Diseñar los instrumentos de seguimiento y medición del desempeño.	
Mantener motivado al personal de la empresa por medio de la creación	

de incentivos para los empleados que se destaquen en determinados criterios preestablecidos, como la creatividad, rapidez en la culminación, entre otros.	
---	--

Fuente: Elaboración propia

- II. Estrategia 2, creación del sistema de gestión de la calidad: este sistema permitirá la mejora continua en los diferentes procesos desarrollados en la empresa ya que su implementación tiene un enfoque a procesos, también permite el seguimiento, control y la medición por medio del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) y se basa en un pensamiento basado en riesgos (análisis de cualquier no conformidad que ocurra en los procesos) que obliga a la empresa a estar prevenida en cuanto al manejo de cualquier inconveniente en los procesos. En la creación del sistema de gestión de la calidad también se incluyó la compra de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo ya que la empresa no lo posee y este garantiza que la empresa no incurra en demandas laborales e incrementa la calidad de los procesos realizados; en cuanto al Sistema de Gestión Ambiental se propuso la implementación y automatización de un Software de Gestión Ambiental basado en la ISO 14001, el cual permitirá que la empresa posea una mejora continua en los procedimientos de los diferentes aspectos ambientales de la empresa.

Tabla 76

Creación del Sistema de gestión de la calidad para la empresa

Estrategia 2, gestión administrativa	
Creación del Sistema de gestión de la calidad para la empresa	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Realizar la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (ajustar la política, objetivos y crear los indicadores).	Auditorías internas
Identificar los procesos para la prestación de los servicios y realización de los productos (Componentes del sistema productivo) mediante la creación del mapa de procesos de la empresa.	
Documentar los procesos realizados para la prestación de los diferentes servicios y los productos ofertados.	

Conformar las etapas y procedimientos para el control de los servicios y productos no conformes.	
Organizar la función del recurso humano en el sistema de gestión.	
Realizar el proceso de formación y capacitación del personal.	
Especificar las características de los servicios brindados por la empresa.	
Conformar las etapas, documentación y procedimientos para la evaluación y la gestión de compras.	
Crear un plan de auditorías internas que contenga generalidades (definición, objetivos); procesos; etapas; modelos de evidencia e informe.	
Compra del diseño del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) adecuado para la empresa.	Software SG-SST que ofrece la entidad Ingeso (ingenieros expertos)
Implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo por medio del software SG-SST de INGESO que se ajusta a la normatividad colombiana (decreto 1072 de 2015 y resolución 1111 de 2017) y a la norma OHSAS 18001.	
Automatizar el sistema de gestión integrado por medio del Software KANTAN, el cual proporciona las herramientas indispensables para el desarrollo e implementación de los diferentes sistemas de gestión propuestos por la ISO, este también permite unir las normas ISO 14001 (gestión ambiental), ISO 9001 (gestión de la calidad) y ISO 45001 o OHSAS 18001 (gestión de seguridad y salud en el trabajo).	Software de gestión de la calidad, Software de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y Software de la gestión ambiental de KANTAN
Capacitar al encargado de la implementación del sistema de gestión de la calidad para el manejo de los diferentes softwares que se van a utilizar para tener un sistema de gestión integrado.	

Fuente: Elaboración propia

- III. Estrategia 3, socialización de toda la planificación y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa: esto permitirá una mayor integración del personal con la empresa, y creará la sinergia necesaria entre los trabajadores para la consecución de los objetivos de la empresa.

Tabla 77

Socialización de toda la planificación y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa

Estrategia 3, gestión administrativa	
Socialización de toda la planificación y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Realizar campañas de socialización y apropiación de las estrategias a implementar.	Balance ScoreCard
Hacer partícipe a todo el personal de la empresa en la implementación de las estrategias.	
Mantener informado al personal sobre los cambios a realizar en las estrategias y su respectivo resultado.	
Construir planes de capacitación y formación del personal en las diferentes áreas de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

6.1.1. Parámetros a tener en cuenta para la implementación del plan de gestión administrativa.

6.1.1.1. Contratación de personal.

Para la implementación y el seguimiento de las tres estrategias se hace necesario la contratación del personal que se va a encargar del desarrollo de las estrategias y seguimiento de estas. Los perfiles a contratar son los de un ingeniero de calidad y un supervisor o gestor del talento humano, también es importante la contratación de un contador que lleve el área financiera de la empresa puesto que al implementar las diferentes estrategias propuestas se requiere un determinado capital.

6.1.1.2. Adquisición de software.

Para la implementación de las estrategias se requiere la contratación anual de los softwares de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental y el Balance ScoreCard, ya que estos agilizaran la implementación de los sistemas de gestión integral y la gestión del talento humano, permitiendo que la empresa tenga la calidad deseada en cada uno de sus procesos para el posicionamiento de la misma. Hay que aclarar que adquisición del software SG-SST de INGESO se propone porque estaba basada en la normatividad colombiana y la norma OHSAS, mientras que el de KANTAN solo se acopla a la normativa internacional, pero es importante porque permite la integración de los tres sistemas de gestión, reduciendo de esta manera los gastos del personal del Sistema de Gestión y de la Seguridad y Salud en el trabajo y el de la Gestión Ambiental. A continuación, se muestran las diferentes funciones del software KANTAN en los tres sistemas de gestión que se desean implementar en la empresa:

Tabla 78
Software KANTAN, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001

<i>Software KANTAN</i>					
Funciones		¿Cómo lo hace?	Funciones		
			SGC	SGA	SG-SST
<i>Contexto</i>	<i>Procesos</i>	Centraliza los procesos del sistema en un mapa sencillo y visual. Relaciona elementos del sistema con los procesos.	X		
	<i>Análisis del contexto</i>	Localiza los problemas internos y externos de la empresa, sintetizándolos en una matriz FODA.	X	X	X
	<i>Necesidades y expectativas de las partes interesadas</i>	Identifica fácilmente las partes interesadas, personas u organizaciones, que tienen o pueden tener impacto sobre la empresa.	X	X	X
<i>Liderazgo</i>	<i>Personas</i>	Gestión de cargos, departamentos, competencias, capacitaciones y hoja de vida de las personas de la empresa.	X	X	X
<i>Planificación</i>	<i>Plan de acción</i>	Establece planes de acción para los hallazgos encontrados y realiza un seguimiento de su desempeño.	X	X	X
	<i>Gestión de riesgos</i>	Identifica peligros, los cuantifica, analiza las consecuencias y evalúa el riesgo en base a los procesos.	X	X	X

	<i>Identificación y evaluación de los riesgos laborales</i>	Identifica peligros, los cuantifica, analiza las consecuencias y evalúa el riesgo en base a los peligros laborales.			X
	<i>Identificación y evaluación de los riesgos ambientales</i>	Identifica peligros, los cuantifica, analiza las consecuencias y evalúa el riesgo en base a los peligros ambientales.		X	
	<i>Objetivos</i>	Planifica, define, gestiona y evalúa el cumplimiento de los objetivos. Avisos, recordatorios, y seguimiento de tareas.	X	X	X
	<i>Requisitos legales</i>	Inventario de requisitos identificados con posibilidad de dejar constancia de la evaluación del cumplimiento legal.	X	X	X
<i>SopORTE</i>	<i>Biblioteca de documentos</i>	Centraliza los documentos. Control de versiones. Múltiples formatos. Relaciona documentos con otros elementos del sistema.	X	X	X
	<i>Formación</i>	Realiza una gestión integral de los planes de formación y las acciones formativas de tu empresa.	X	X	X
	<i>Calibración</i>	Registra los equipos a calibrar. Establece el plan para las verificaciones y calibraciones y recaba resultados.	X		
	<i>Infraestructura</i>	Inventario de equipos e instalaciones. Gestiona planes de mantenimiento preventivo y correctivo.	X		
<i>Operaciones</i>	<i>Proveedores</i>	Controla el ciclo completo de selección del proveedor, las evaluaciones y los planes derivados de las mismas.	X		
	<i>Emergencias</i>	Identificación de escenarios de emergencia y gestión de los planes de acción necesarios: simulacros, capacitaciones, etc.		X	X
	<i>Incidentes</i>	Automatización de la gestión de Incidentes permitiendo controlar todo el ciclo de vida desde su registro hasta su resolución.		X	X
	<i>Residuos</i>	Gestión de los residuos peligrosos o no peligrosos, dejando constancia de sus retiradas adecuadas.		X	
	<i>Controles operacionales</i>	Identifica las actividades de tu empresa que necesitan llevarse a cabo bajo unas condiciones específicas.		X	X
<i>Desempeño</i>	<i>Auditorias</i>	Desde la definición del programa, gestión del plan, y redacción/aprobación del informe, hasta la gestión de los hallazgos.	X	X	X
	<i>Actas de reunión</i>	Registro de las actas de reuniones de seguimiento del desempeño. Avisos y recordatorios de acciones.	X	X	X
	<i>Revisión por la dirección</i>	Conoce el estado actual y los cambios necesarios del sistema, tanto internos como externos, con avisos y recordatorios de acciones.	X	X	X
	<i>Encuestas</i>	Ofrece feedback valioso según las encuestas de KANTAN y mantiene altos los niveles de satisfacción del cliente.	X		

	Indicadores	Realiza mediciones, seguimientos y facilita gráficos de indicadores.	X	X	X
Mejora continua	Plan de acción	Establece planes de acción para los hallazgos encontrados y realiza un seguimiento de su desempeño.	X	X	X
	Mejora continua	Gestión integral de las No Conformidades y Acciones Correctivas, hasta la evaluación de la eficacia de las acciones.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de (Software Kantan, 2018)

6.1.1.3. Indicadores para las estrategias de gestión administrativa.

Al evaluar las estrategias de gestión administrativa se tiene que tener en cuenta la eficiencia y eficacia de los diferentes procedimientos operativos realizados en las áreas que conforman la empresa (producción, ventas, marketing, finanzas, talento humano y sistemas de gestión de la calidad). Los indicadores que ayudaran a evaluar las estrategias implementadas en la gestión administrativa se dividen en indicadores cuantitativos e indicadores proporcionados por los softwares que se utilizaran. Dichas métricas se definen en la siguiente tabla:

Tabla 79

Métricas para el plan de gestión administrativa

Métricas para la gestión administrativa		
Indicador	Cómo se calcula	Lo que mide
Costos operativos por empleado (COE)	$\frac{\text{Costos operativos totales}}{\text{Número de empleados}}$	Relación entre los costos operativos y la cantidad de empleados.
Tasa de cobertura de capacitación (TCC)	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Número de empleados de la empresa}}$	% de empleados capacitados según el número de empleados de la empresa.
Inversión en capacitación	$\frac{\text{Inversión en la capacitación}}{\text{Número de empleados de la empresa}}$	Porcentaje de inversión en capacitación por trabajador.

por empleado (ICE)		
Costos totales del área de talento humano	$\frac{\text{Gastos del talento humano}}{\text{Gastos totales de empresa}} * 100$	% invertido en el área de talento humano respecto a los gastos totales de la empresa.
Tasa de empleados comprometidos	$\frac{\text{Número de empleados comprometidos}}{\text{Número de empleados de la empresa}} * 100$	Muestra el número de empleados comprometidos con el logro de objetivos.
Niveles de ausentismo del trabajador	<i>Número de ausentismos en el puesto de trabajo</i>	Muestra el número de ausencia en los puestos de trabajo por semana.
Tiempo promedio de alcance de meta	$\frac{\sum \text{tiempo de alcance de meta}}{\text{Número de metas alcanzadas}}$	Indica cual es el porcentaje de trabajadores comprometidos con la consecución de objetivos
Softwares	<i>Software SG – SST de Ingesto</i>	Realiza mediciones, seguimiento y facilita las gráficas de los indicadores.
	<i>Software gestión de la calidad ISO 9001, Kantan</i>	
	<i>Software gestión ambiental ISO 14001, Kantan</i>	
	<i>Software gestión de SST ISO 45001 y OHSAS 18001, Kantan</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores propuestos por (Molina)

6.1.1.4. Presupuestos para las estrategias de gestión administrativa.

La implementación de las estrategias de gestión administrativa tiene un costo total de \$68.836.908, siendo la inversión anual del personal la más alta, con un valor de \$63.784.092, mientras que el costo anual del software es de \$5.052.816.



Tabla 80
Presupuesto de las estrategias de gestión administrativa

Presupuesto de las estrategias de gestión administrativa				
Ítem	Concepto	Cantidad	Valor en pesos colombianos	Total
<i>Personal</i>	Contratación del gestor de talento humano	1	\$ 16.586.352	\$ 16.586.352
	Contratación del ingeniero de calidad	1	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000
	Contratación del contador	1	\$ 20.197.740	\$ 20.197.740
	<i>Total, Desarrollo del sitio web</i>			\$ 63.784.092
<i>Software</i>	Software SG-SST de INGESO	1	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000
	Software KANTAN para sistemas de G. integrado	1	\$ 3.612.816	\$ 3.612.816
	<i>Total, Posicionamiento del sitio web por medio de SEO</i>			\$ 5.052.816
<i>Total, Primer año</i>				\$ 68.836.908

Fuente: Elaboración propia

6.2. Estrategias de Mercadeo

Antes de entrar a definir cuál es la estrategia que se acopla a las diferentes variables que se agruparon dentro del plan de mercadeo para Robledal Campestre S.A.S, hay que puntualizar sobre lo que es una estrategia de mercado. Ahora una estrategia de mercado es un conjunto de acciones o tácticas que conllevan al cumplimiento de un objetivo ya sea incrementar las ventas o lograr una ventaja competitiva en el sector que se está incursionando. La importancia de esta radica en que hace la diferencia entre el posicionamiento y la sostenibilidad de la empresa siendo el defensor de la marca ya que asegura y crea valor para la organización en el largo plazo. Cabe aclarar también que, el mercadeo ya no consta solo de estrategias tradicionales, sino que este ha entrado al mundo digital, ya que la tecnología ha evolucionado a este entorno, esto se da porque la comunicación siempre ha sido uno de los grandes pilares a desarrollar en el proceso de crecimiento empresarial (Moscarella, 2019), convirtiéndose en un reto para las grandes, medianas y pequeñas empresas a la hora de tener contacto con el cliente.

Como se mencionó en el párrafo anterior es de vital importancia mantener los dos enfoques del mercadeo, el tradicional y el digital, puesto que si se dejan de lado las estrategias



tradicionales de mercadeo se pueden perder oportunidades importantes, ya que lo que se desea es lograr los mejores resultados, optimizando todos los recursos disponibles en la empresa.

6.2.1. Estrategia tradicional de mercadeo.

En cuanto a Robledal Campestre S.A.S se debe adecuar una estrategia de mercadeo que le permita dar a conocer los servicios prestados de forma que la empresa logre un posicionamiento en el mercado, para lograr esto la empresa debe tener en cuenta todas las acciones que se realizan antes y después de la prestación del servicio e integrar todas las áreas de la empresa tales como, área de venta, área de servicio al cliente, área de logística y área jurídica. A continuación, se definirá el mercado objetivo, cuáles son los principales competidores de la empresa y se proseguirá a elegir el objetivo general de la empresa y los objetivos específicos para dar cumplimiento al general.

Tabla 81
Componentes de la estrategia de mercadeo

Plan de mercadeo tradicional	
Mercado objetivo	El mercado objetivo se concentra en personas con un rango de edad que va de los 15 a los 70 años
Análisis de la competencia	Los competidores más fuertes de Robledal Campestre S.A.S son el Parque Ecológico Yulimar, el Centro Recreacional los Campanos, Salón de Eventos Malibú y la Casa de eventos Villa Adriana
Objetivo General	Lograr que Robledal Campestre S.A.S tenga una participación activa en el mercado
Objetivos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener una mayor captación de audiencia. • Incrementar las ventas. • Fidelizar clientes a la empresa.

Fuente: Elaboración propia



Dichos objetivos se van a cumplir por medio de las siguientes estrategias que se categorizaron por las 7 pes del mercadeo (producto, precio, plaza, promoción, presencia física, personas y procesos, enfocándonos primordialmente en las 4 pes principales del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción). En el siguiente cuadro se definirán las estrategias por a realizar por cada ítem de las pes.

Tabla 82
Estrategia de mercadeo 7 pes

7 pes del mercadeo	Estrategia
Producto	Ofrecer al cliente la posibilidad de adquirir el servicio de transporte al centro recreacional sin la necesidad que de que le toque diligenciar con otra entidad.
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitarle al consumidor la oportunidad de obtener el servicio bajo la modalidad de pago a cuotas. • Manejar ofertas en temporadas especiales (día de la madre, día del padre, amor y amistad, navidad).
Plaza	Creación de canales alternos de atención: página web y redes sociales, Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, entre otras.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas intensas en medios tradicionales (radio, prensa, televisión) • Creación de comunidades y pautas en medios como Facebook, Pinterest, LinkedIn, Twitter e Instagram. • Presencia en eventos. • Patrocinio a equipos deportivos. • Impresión de volantes y carteles publicitarios
Presencia física	Creación de oficinas en diferentes sectores del departamento, donde exista la modalidad de atención al cliente.
Personas	Proporcionar al cliente información de los servicios prestados por la empresa en los diferentes puntos de contacto con el cliente.

Fuente: Elaboración propia

Para la consecución y cumplimiento de las estrategias propuestas anteriormente se debe realizar las siguientes actividades:



- I. **Segmentación de la audiencia:** de la totalidad de la audiencia de Robledal Campestre S.A.S (población del departamento de Sucre que tenga un rango de edad entre los 15 y los 70 años) se debe hacer una segmentación por grupos con intereses comunes, afinidades, gustos y necesidades similares, para que las promociones y campañas realizadas por esta sean enfocadas y lleguen a quienes deben llegar, de forma que se ahorre tiempo y dinero.

Esta segmentación se logrará mediante el cumplimiento de las siguientes actividades:

- Creación de las bases de datos de los clientes actuales y los prospectos de clientes.
- Seguimiento al comportamiento de compras de los clientes.

- II. **Producto:** la empresa ya posee un elemento diferenciador que es, ser un centro recreacional no abierto al público, lo cual proporciona un ambiente más tranquilo y aislado para los clientes, además de esta diferenciación, en las estrategias planteadas para Robledal Campestre S.A.S también se propuso facilitar al cliente el servicio de transporte. Sin embargo, la empresa siempre debe estar utilizando la herramienta de benchmarking de forma que se pueda comparar con los competidores y extraer de esta actividad los elementos diferenciadores en procesos, servicios y productos para garantizar que los clientes y prospectos de clientes no tengan más opciones que escoger a la empresa.

- III. **Precio:** en cuanto a la fijación de precios se le sugiere a la empresa no entrar a competir en precios sino con la calidad de los servicios diferenciadores que posee y los demás servicios ofertados.

- IV. **Cadena de abastecimiento:** la empresa debe pensar más allá de los requerimientos del cliente, es decir no debe dejarle la posibilidad al cliente de querer obtener un producto o servicio ofrecido por la empresa y no adquirirlo. Para lograr esto la

empresa debe estar siempre preparada, para lo cual debe documentar los diferentes procesos a realizar para la prestación de sus servicios, dentro de los cuales se incluye la evaluación de proveedores, la cantidad de insumos requeridos para la preparación de los platos ofertados, la cantidad de productos requeridos para la limpieza de la piscina y demás áreas de la organización.

- V. **Promoción:** todas las actividades realizadas deben tener una uniformidad y un mismo enfoque, de forma que transmitan el mismo mensaje y vayan acorde al manual de marca de la empresa.

- VI. **Implementación y control:** se debe crear un cronograma e indicadores de cumplimiento de objetivos para realizar los ajustes pertinentes a las diferentes estrategias implementadas para brindar un seguimiento oportuno y así garantizar el éxito de esta.

- VII. **Responsabilidad social y ética:** al proponer e implementar las estrategias se deben cuidar los principios y valores de la empresa.

6.2.1.1. Presupuesto de las estrategias de mercadeo tradicional.

Las estrategias de mercadeo tradicional que requieren gastos son las estrategias enfocadas en el producto, la promoción y la presencia física, la estrategia del producto tiene un costo total de \$180.584.790, en la cual se incluye el pago a conductores anual, el mantenimiento anual de los carros y el pago de seguros de los mismos donde se tuvieron en cuenta el SOAT, el seguro contractual y el extracontractual; mientras que la estrategia de enfocada en la pe de promoción tiene un total de \$28.000.000, los ítem que componen este total son publicidad en televisión, radio y prensa, presencia en eventos, patrocinio a equipos deportivos e impresión de volantes y carteles publicitarios; por último la presencia física tiene un valor aproximado de \$31.921.152 y su composición son el pago anual al personal en puntos de venta y alquiler de puntos de atención



al cliente, el cual se calculó con base a dos puntos, uno en Sincelejo y otro en Coveñas, el valor arrojado para este también se calculó de forma anual, sacando un promedio de arriendo para cada local y servicios públicos de luz, agua e internet. Las estrategias de creación de canales alternos de atención en redes sociales y página web y el suministro de información en puntos de atención no requieren gastos propios ya que solo se requiere la implementación de ellas por medio del personal contratado.

Tabla 83
Presupuesto de las estrategias de mercadeo tradicional

Presupuesto de las estrategias de mercadeo tradicional				
Pes	Concepto	Cantidad	Valor en pesos colombianos	Total
Producto	Toyota Hiace Commuter 15 pax Techo bajo 15	1	\$ 108.591.270	\$ 108.591.270
	Chevrolet N300, 8 pasajeros	1	\$ 48.290.000	\$ 48.290.000
	Conductores	2	\$ 3.840.000	\$ 7.680.000
	Combustible	2	\$ 3.413.760	\$ 6.827.520
	Mantenimiento	2	\$ 2.168.000	\$ 4.336.000
	Seguros	2	\$ 2.430.000	\$ 4.860.000
	Total, Producto			
Promoción	Publicidad en televisión, radio y prensa	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
	Presencia en eventos	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Patrocinio a equipos deportivos	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
	Impresión de volantes y carteles publicitarios	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Total, Promoción			
Pr. Física	Alquiler de puntos de atención al cliente	2	\$ 4.858.800	\$ 9.717.600
	Personal en los puntos de atención al cliente	2	\$ 11.101.776	\$ 22.203.552
	Total, Presencia física			
Total, Primer año				\$ 240.505.942

Fuente: Elaboración propia



6.2.2. Estrategia Digital.

La estrategia de marketing digital va de la mano de la estrategia de mercadeo, es decir debe ir acorde a los objetivos planteados en esta. Ahora para complementar la estrategia de mercadeo general nos vamos a apoyar en las diferentes herramientas y recursos que brinda el marketing digital. Pero primero vamos a definir el objetivo.

Objetivo: Obtener mayor alcance de audiencia en medios digitales

Con este objetivo lo que se pretende es el posicionamiento de la empresa por medios digitales ya que actualmente las nuevas generaciones gastan su mayor parte del tiempo en el mundo digital (Moscarella, 2019), lo cual obliga a las organizaciones a idear planes para captar la atención e interacción con la audiencia. A continuación, se presentarán las estrategias que nos llevarán a dar cumplimiento al objetivo de marketing digital planteado.

- I. Estrategia 1, Desarrollo del sitio web de Robledal Campestre S.A.S: para dar cumplimiento a esta estrategia lo primero que se debe realizar es la compra de un dominio en internet para poder crear la página web de la empresa, siguiente a esto la empresa debe apoyarse en un gestor de contenidos o utilizar plantilla HTML para crear el contenido de la página. Y por último la empresa debe evaluar y seleccionar el contenido que se va a publicar en dicho sitio web. Es muy importante también que la empresa incluya en su nómina un equipo experto que maneje las estrategias digitales puede estar conformado por un community manager, analista digital, web master o un diseñador digital.

Tabla 84

Desarrollo del sitio web de Robledal Campestre S.A.S

Estrategia 1, marketing digital	
Desarrollo del sitio web de Robledal Campestre S.A.S	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Compra de dominio en internet (.co), (.com), (.xyz), (.online), (.tech).	Google Analytics
Apoyarse en un gestor de contenido (WordPress, Drupal o Joomla) o utilización de plantillas HTML.	
Evaluar y seleccionar los contenidos a publicar según la segmentación del mercado objetivo.	

Fuente: Elaboración propia

- II. Estrategia 2, posicionamiento del sitio web por medio del SEO en motores de búsqueda: para entender mejor esta estrategia es importante definir que es SEO y cuál es su importancia.

SEO (Search Engine Optimization): que significa posicionamiento en buscadores y permite mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de buscadores como Google, Bing, Yahoo!, entre otros. La importancia de este radica en que hace más útil la página web tanto para los usuarios como para los buscadores (40deFiebre, 2019).

Las acciones éticas y correctas para el posicionamiento de la página reciben el nombre de *White Hat SEO* y consiste en lo siguiente:

- Link Baiting: creación de contenido original, relevante y novedoso que llame la atención de los usuarios, como artículos, vídeos o infografías.
- Que el diseño del sitio web se pueda adaptar a todo tipo de dispositivos.
- Utilizar meta etiquetas, estas proporcionan información a los navegadores y buscadores de forma que les ayuda a interpretar mejor la página y se escriben en lenguaje HTML dentro del propio documento web (40deFiebre, 2019).



- Microformatos: son una forma simple de código que le da significado semántico a un contenido para que las máquinas pueden leerlo y entender nuestros productos o servicios (40deFiebre, 2019).
- Etiqueta canonical: fue presentada por Google, Yahoo! y Bing en el año 2009 para solucionar la problemática de contenido duplicado o similar en SEO (40deFiebre, 2019)

Tal como en la estrategia anterior se hace necesario la creación de un equipo experto que maneje la estrategia digital.

Tabla 85

Posicionamiento del sitio web motores de búsqueda de la empresa en (SEO)

Estrategia 2, marketing digital	
Posicionamiento del sitio web de la empresa en motores de búsqueda (SEO)	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Creación de contenidos de valor (originales, relevante y novedoso) que capten la atención de los usuarios.	Google Analytics
Diseñar el sitio web de forma que se adapte a cualquier dispositivo para mejorar la experiencia del usuario.	
Creación de un código HTML bien estructurado, utilizando herramientas como las Meta tags (meta etiquetas), los microformatos y la etiqueta canonical.	
Registro en Google Tag Manager para la administración de etiquetas y mayor velocidad de la página web.	

Fuente: Elaboración propia

- III. Estrategia 3, posicionamiento de la marca en redes sociales: para ejecutar esta estrategia se debe crear las cuentas de las redes sociales más utilizadas, que según un artículo lanzado por Microsoft News las redes sociales más utilizadas para el periodo del 2019 son Facebook con 2.320 millones usuarios activos; YouTube con 1.900; WeChat con 1.098; Instagram con 1.000 y

LinkedIn con 575 millones. Posteriormente se debe elegir el contenido a publicar en redes, tales como sorteos de productos, promociones y publicaciones afines con la empresa, para que estas publicaciones lleguen a las personas adecuadas se debe hacer una segmentación de la audiencia. Y también se deben evaluar el contenido publicado por los competidores.

Tabla 86

Posicionamiento de la marca en redes sociales

Estrategia 3, marketing digital	
Posicionamiento de la marca en redes sociales	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Creación de las redes sociales más utilizadas para la empresa (Facebook, YouTube, Instagram, WeChat y LinkedIn).	Google Analytics, Business Manager (para Facebook) y la interacción de la audiencia con el contenido.
Impulsar la marca por medio de contenido amigable con el público, sorteos de productos, promociones y publicaciones novedosas de la empresa.	
Realizar un análisis de la audiencia para generar el contenido apropiado para cada segmento de esta.	
Identificar cuáles son mis mayores competidores en redes, cuales estrategia están utilizando, como es su interacción con la audiencia.	

Fuente: Elaboración propia

- IV. Estrategia 4, utilización del Email Marketing: el email marketing además de ayudar a posicionar la marca, también fortalece la relación entre cliente-empresa, puesto que este además de enviar la información relevante de la empresa, las promociones, también sirve como una de las siete pes del mercadeo (contacto físico) logrando que el cliente cree una lealtad hacia el negocio. Además de esto el email permite llegar a gran variedad de audiencias, incluso aquellas que no se sienten tan cómodas con el uso de internet convirtiéndose así en la forma más tradicional de marketing (Reul, 2019).

Tabla 87

Utilización del Email Marketing para mayor captación de ventas

Estrategia 4, marketing digital	
Utilización del Email Marketing para mayor captación de ventas	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño
Creación de contenido de boletines informativos (newsletters) con noticias a de la empresa.	Número de aperturas del Email, número total de conversiones a la venta a partir del correo electrónico.
Impulsar las campañas lanzadas por la empresa por medio del correo electrónico con promociones y/o descuentos en fechas especiales.	

Fuente: Elaboración propia

6.2.2.1. Indicadores para las estrategias de marketing digital.

Para evaluar las diferentes estrategias utilizadas en el marketing digital se utilizarán una compilación de cinco indicadores que nos permitirán conocer el rendimiento neto del marketing teniendo en cuenta variables como: número de visitantes, números de leads convertidos, oportunidades obtenidas a partir de la conversión de leads y ventas generadas a partir de la conversión de oportunidades. Los primeros cuatro indicadores son propuestos por (Lipinski, 2018) y el ultimo planteado por (Sordo, 2019).

Tabla 88

Métricas de Marketing Digital

Métricas de Marketing Digital		
Indicador	Cómo se calcula	Lo que mide
Número de visitantes	$\frac{\# \text{visitantes alcanzados} - \# \text{visitantes meta}}{\# \text{visitantes meta}} * 100\%$	Número de personas que llegan al sitio web
Leads y tasa de conversión	<i>Número de Leads</i>	Mide el número de visitantes que proporcionan su
	$\frac{\# \text{leads alcanzados} - \# \text{leads meta}}{\# \text{leads meta}} * 100\%$	



	<p><i>% conversión de leads alcanzados</i></p> $\frac{\# \text{ leads alcanzados}}{\# \text{ visitantes alcanzados}} * 100\%$ <p><i>% de conversión de leads</i></p> $\frac{\% \text{ con. leads alcanzados} - \% \text{ con. leads meta}}{\% \text{ con. leads meta}} * 100\%$	información por medio de la suscripción en el sitio web.
Oportunidades y tasa de conversión para oportunidades	<p><i>Número de oportunidades</i></p> $\frac{\# \text{ oportunidades alcanzados} - \# \text{ oportunidades meta}}{\# \text{ oportunidades meta}} * 100\%$ <p><i>% de conversión de oportunidades alcanzadas</i></p> $\frac{\# \text{ oportunidades alcanzados}}{\# \text{ leads alcanzados}} * 100\%$ <p><i>% de conversión de oportunidades</i></p> $\frac{\% \text{ C. oportunidades alcanzados} - \% \text{ C. oportunidades meta}}{\% \text{ C. oportunidades meta}} * 100\%$	Calculo el número de leads que se convierten en oportunidades de venta para el negocio.
Ventas y tasa de conversión para ventas	<p><i>Número de ventas</i></p> $\frac{\# \text{ ventas alcanzados} - \# \text{ ventas meta}}{\# \text{ ventas meta}} * 100\%$ <p><i>% de conversión de ventas realizadas</i></p> $\frac{\# \text{ ventas realizadas}}{\# \text{ oportunidades alcanzados}} * 100\%$ <p><i>% de conversión de ventas</i></p> $\frac{\% \text{ conversión ventas realizadas} - \% \text{ conversión ventas meta}}{\% \text{ conversión ventas meta}} * 100\%$	Determina el porcentaje de oportunidades que se convierte en ventas o clientes y muestra que tan efectivas están siendo las campañas.
% de clientes originados de	$\frac{\text{Total de clientes nuevos}}{\text{Total de clientes nuevos a partir de leads de marketing}}$	Leads convertidos en clientes nuevos

M. digital		
------------	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores propuestos por (Lipinski, 2018) y (Sordo, 2019).

Para alcanzar el objetivo propuesto de mercadeo digital, se debe contratar un grupo experto que dirija y maneje las estrategias digitales, además de eso se debe hacer un seguimiento constante del comportamiento de las campañas para lo cual se deben utilizar las herramientas de analítica web que ofrece el mundo digital, tales como:

- Google Analytics: mide el desempeño del sitio web frente a los estímulos que la empresa realiza en medios.
- Business Manager: es la herramienta que ofrece Facebook para medir su rendimiento en el sitio web en tiempo real respecto a las campañas pagas y no pagas realizadas en el sitio.
- Mapa de color: es una de las herramientas que ofrece el mundo digital, esta resalta los colores en el sitio web dependiendo de los comportamientos de los visitantes.
- Google Tag manager: este posibilita el seguimiento a las campañas y es un administrador de etiquetas de Google que proporciona la potencia que necesaria para crear y actualizar etiquetas en el sitio web y en las aplicaciones para móviles (Google, 2015).
- Optimizadores de buscadores de SEO, como MetricSPot, Woorank o Siteliner, los cuales permiten conocer la velocidad de la carga del sitio y la experiencia del usuario.

6.2.2.2. Presupuesto para las estrategias de marketing Digital.

La implementación de las estrategias de marketing digital, tienen un costo total aproximado de 55.891.912, siendo el total para la estrategia 1, 2, 3 y 4, \$1.684.533, \$6.501.755, \$2.480.000 y \$4.161.240 respectivamente. Y el valor total anual para el personal encargado de la

implementación (diseñador digital y community manager) es de \$41.064.384, valor en el cual se concentra la mayor parte de la inversión que se debe realizar.

Tabla 89

Presupuesto de las estrategias de marketing digital

Presupuesto de las estrategias de marketing digital				
Ítem	Concepto	Cantidad	Valor en pesos colombianos	Total
<i>Est 1</i>	Compra de dominio (.co)	1	\$ 68.025	\$ 68.025
	Hosting empresarial para crecimiento	1	\$ 1.616.508	\$ 1.616.508
	<i>Total, Desarrollo del sitio web</i>			\$ 1.684.533
<i>Est 2</i>	Optimización para buscadores	1	\$ 75.569	\$ 75.569
	Mantenimiento del sitio web	1	\$ 3.363.000	\$ 3.363.000
	Administración y actualización de etiquetas	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
	Crazyegg, mapa de calor	1	\$ 63.186	\$ 63.186
<i>Total, Posicionamiento del sitio web por medio de SEO</i>			\$ 6.501.755	
<i>Est 3</i>	Sorteos en redes sociales	-	\$ 680.000	\$ 680.000
	Campañas en Facebook	1	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
	<i>Total, Posicionamiento en redes sociales</i>			\$ 2.480.000
<i>Est 4</i>	Email marketing	1	\$ 798.240	\$ 798.240
	Mantenimiento de Email	1	\$ 3.363.000	\$ 3.363.000
	<i>Total, Captación de ventas por Email marketing</i>			\$ 4.161.240
<i>Todas</i>	Diseñador digital	1	\$ 15.564.384	\$ 15.564.384
	Community manager	1	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000
	<i>Total, Personal requerido</i>			\$ 41.064.384
<i>Total, Primer año</i>				\$ 55.891.912

Fuente: Elaboración propia



6.2.3. Parámetros a tener en cuenta para la implantación del plan de mercadeo.

6.2.3.1. Identidad corporativa.

Al seguir el plan de mercadeo (mercadeo tradicional y marketing digital) para la empresa Robledal Campestre S.A.S es muy importante que todos los contenidos utilizados en las diferentes medios y/o plataformas sigan los lineamientos de la identidad corporativa, que son los parámetros que tiene una empresa para el manejo de sus procesos internos y que garantizan que haya una uniformidad en los mensajes publicados por los diferentes medios digitales, donde se debe seguir los criterios del manual de marca de la empresa, los parámetros de construcción, manejo de tipografías y colores alusivos y también se deben respetar la historia, los valores y la cultura corporativa de la organización.

6.2.3.2. Equipo de mercadeo.

La estructuración de un buen equipo de mercadeo hace la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa en cuanto a las ventas por lo cual este ítem es muy importante para dar un cumplimiento eficiente al plan de mercadeo propuesto por la empresa Robledal Campestre S.A.S. El equipo por lo general debe estar compuesto por un CEO (director ejecutivo), un coordinador de mercadeo, un analista de mercadeo y una persona con alguna de las siguientes profesiones community manager, analista digital, web master o un diseñador digital. Pero como la empresa apenas está empezando se puede comenzar con un coordinador de mercadeo y un communy manager.

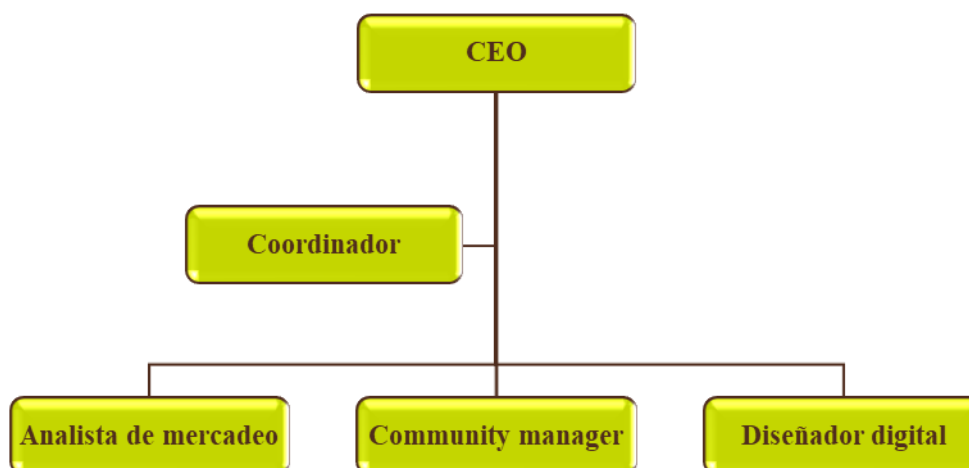


Figura 64. Estructura del equipo de mercadeo

6.2.3.3. Indicadores de mercadeo.

Para evaluar las diferentes estrategias utilizadas en el plan de mercadeo para la empresa Robledal Campestre S.A.S se utilizarán una compilación de cuatro indicadores propuestos por la Estratega en Marketing de Contenidos para HubSpot Latinoamérica (Sordo, 2019) y el ROI (retorno sobre la inversión), estos nos permitirán saber si las estrategias planteadas e implementadas están teniendo éxito según las siguientes variables como: inversión realizada, pago a personas, gastos generales del área de mercadeo, inversión en marketing digital, entre otras.

Tabla 90
Métricas para el plan de mercadeo

Métricas para el plan de mercadeo		
Indicador	Cómo se calcula	Lo que mide
Coste de Adquisición del Cliente (CAC)	$\frac{\text{costos de ventas y marketing} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{gastos generales}}{\text{Clientes nuevos en el mismo periodo}}$	Costo total de la adquisición de un nuevo cliente

% de coste de marketing adquiriendo un cliente (M%-CAC)	$\frac{(\text{costos del programa en marketing} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{gastos generales})}{(\text{costos del programa en marketing y ventas} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{gastos generales})}$	Determina cuál es el impacto que tiene el coste del equipo de marketing sobre el coste total de adquisición de clientes.
Life Time Valuee (LTV)	$\frac{\text{ingresos por un cliente en un periodo} - \text{margen de ganancia bruta}}{\text{tasa de cancelación}}$	Life Time Valuee (ciclo de vida del cliente) Calcula el ciclo de vida de un cliente.
Ratio del ciclo de vida del cliente	$\frac{\text{Valor del ciclo de vida (LTV)}}{\text{Coste de adquisición de un cliente (CAC)}}$	Estima el valor total que recibe la empresa por cada cliente, teniendo en cuenta lo invertido para conseguirlo.
Tiempo de recuperación de la inversión según CAC	$\frac{\text{Coste de adquisición de un cliente (CAC)}}{\text{Margen ajustado de beneficio mensual para la media de nuevos clientes}}$	Este indicador muestra el número de meses que tarda la empresa para recuperar el dinero invertido en el coste de adquisición del cliente.
ROI (retorno sobre la inversión)	$ROI = \left\{ \frac{(\text{Ingresos o ventas} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \right\} * 100$	Muestra cuánto dinero se perdió o ganó según las inversiones realizadas en M.D.

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores propuestos por (Sordo, 2019).

6.3. Estrategias de innovación

La innovación son todas aquellas actividades que van encaminadas a la generación y aplicación de nuevos conocimientos que surgen a partir de la creatividad (Lopez, 1999), a partir de ahí señalamos que una estrategia de innovación es aquella que define la forma en cómo se gestiona una idea innovadora en una empresa en donde su importancia radica en la diferenciación que esta le puede dar a la empresa frente a sus competidores. Las estrategias de innovación no solo comprenden el desarrollo de un nuevo producto/servicio, aunque es el más común, sino que también son incluidas estrategias de tipo gerencial en donde se incluye la integración de nuevos procesos, nuevas formas de organización de la estructura empresarial o de los procesos encontrados en esta, entre otras áreas de aplicación en donde puede ser empleada una estrategia de innovación.

Las estrategias de innovación para Robledal Campestre S.A.S deben ser estrategias que le permitan a la empresa acercarse al objetivo general en materia de innovación: Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador. Las estrategias planteadas que nos llevarán a dar cumplimiento al objetivo de innovación, para Robledal Campestre S.A.S son:

Tabla 91

Estrategias de innovación

Estrategias de innovación	
Objetivo	Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador.
Estrategia 1	Asignar vehículos propios de la empresa a los clientes que adquieran el servicio de transporte
Estrategia 2	Ofrecer recorridos turísticos que permitan resaltar el patrimonio cultural

Estrategia 3

Implementar una plataforma tecnológica que le brinde la posibilidad al cliente de interactuar constantemente con la organización.

Fuente: Elaboración propia

- I. Estrategia 1, Asignar vehículos propios de la empresa a los clientes que adquieran el servicio de transporte le permitirá a Robledal Campestre S.A.S diferenciarse en el sector, para lograr esto se debe realizar la compra de vehículos acorde con la demanda de clientes que utilizan el servicio de transporte. Cabe resaltar que es imprescindible que la empresa contrate personal cualificado para la correcta prestación del servicio.

Tabla 92

Adquisición de vehículos

Objetivo: Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador.	
Estrategia 1: Asignar vehículos propios de la empresa a los clientes que adquieran el servicio de transporte	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Adquirir vehículos que permitan la ejecución del servicio de transporte de clientes	Encuestas de satisfacción

Fuente: Elaboración propia

- II. Estrategia 2, la realización de un plan turístico en donde se muestren los principales monumentos existentes en el departamento de sucre o en su defecto por los monumentos escogidos por el cliente, recorrido que será acompañado de la historia de este.

Tabla 93
Recorridos turísticos

Objetivo: Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador.	
Estrategia 2: Ofrecer recorridos turísticos que permitan resaltar el patrimonio cultural	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Creación de rutas de transporte donde se incluyan monumentos cercanos al centro recreacional	Encuestas de satisfacción
Realizar estudios de mercadeo que permitan identificar los monumentos turísticos más representativos	
Capacitar al personal sobre las rutas turísticas establecidas	
Documentar el servicio de rutas utilizando un portafolio abierto al público, que le permitirá al cliente evaluar las rutas deseadas	

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias (1 y 2) son planteadas debido a la distancia comprendida entre el centro recreacional y el centro de la ciudad y al mismo tiempo busca que los clientes que adquieran este servicio conozcan del patrimonio cultural.

- III. Estrategia 3, Un programa de gestión de clientes nos proporcionara fidelizar clientes mediante la identificación de necesidades, intereses y expectativas que estos tengan para con los servicios ofrecidos en Robledal Campestre S.A.S y así tener una mayor interacción con estos.

Tabla 94

Software de gestión de clientes

Objetivo: Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador.	
Estrategia 3: Implementar una plataforma tecnológica que le brinde la posibilidad al cliente de interactuar constantemente con la organización.	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Adquisición de un programa adecuado de gestión de clientes que permita conocer las expectativas, necesidades e intereses de los clientes.	Google Analytics y la interacción de la audiencia con el programa.
Capacitar al personal encargado del manejo del programa a utilizar para gestión de los clientes	
Creación del contenido del programa (información de la empresa y los servicios ofrecidos)	
Disponer del programa de gestión en la página oficial de la empresa y así facilitar a los clientes su utilización	
Crear un instructivo del programa que le facilitará al usuario su utilización.	

Fuente: Elaboración propia

6.3.1. Indicadores para las estrategias de innovación.

Para evaluar las diferentes estrategias planteadas en innovación se utilizarán indicadores que nos permitirán conocer el desempeño de cada una de ellas.

Tabla 95

Métricas para las estrategias de innovación

Métricas de innovación		
Indicador	Cómo se calcula	Lo que mide
Clientes satisfechos	$\left(\frac{\# \text{ de usuarios satisfechos con el servicio}}{\# \text{ de usuarios que usan el servicio}} \right) * 100$	Número de personas que están satisfechos con el servicio de transporte

Cientes satisfechos	$\frac{\# \text{ de usuarios satisfechos con el servicio}}{\# \text{ total de usuarios que usan el servicio}} * 100$	Número de personas que están satisfechos con el servicio
Número de visitantes	$\frac{\# \text{ visitantes alcanzados} - \# \text{ visitantes meta}}{\# \text{ visitantes meta}} * 100$	Número de personas que ingresan al sitio

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Presupuesto de las estrategias de innovación.

La implementación de las estrategias de innovación, tienen un costo total aproximado de \$218.478.330, siendo un total de \$180.884.790 para la estrategia 1, \$11.176.776 para la estrategia 2 y \$26.416.764 para la estrategia 3. Este presupuesto fue realizado basado en personal técnico con conocimientos de los diferentes temas tratados.

Tabla 96

Presupuesto de las estrategias de innovación

Presupuesto de las estrategias de innovación				
Ítem	Concepto	Cantidad	Valor unitario en pesos colombianos	Total
<i>Est 1</i>	Toyota Hiace Commuter 15 pax Techo bajo 15 - transporte público	1	\$ 108.591.270	\$ 108.591.270
	Chevrolet N300 8 pasajeros - transporte público	1	\$ 48.290.000	\$ 48.290.000
	Conductores	2	\$ 3.840.000	\$ 7.680.000
	Combustible	2	\$ 3.413.760	\$ 6.827.520
	Mantenimiento	2	\$ 2.318.000	\$ 4.636.000
	Seguros	2	\$ 2.430.000	\$ 4.860.000
	Total, adquisición de vehículos			
<i>Est 2</i>	Portafolio de servicios	1	\$ 75.000	\$ 75.000
	Personal encargado de establecer rutas turísticas	1	\$ 11.101.776	\$ 11.101.776
	Total, creación rutas turísticas			
<i>Est 3</i>	Software de gestión de clientes NEXTAR	1	\$ 766.764	\$ 766.764
	Video instructivo	1	\$ 150.000	\$ 150.000

	Personal encargado del sistema (community manager)	1	\$ 25.500.000	\$ 25.500.000
	Mantenimiento del programa	1	\$ 3.528.000	\$ 3.528.000
	Total, adquisición de programa			\$ 26.416.764
Total, primer año				\$ 218.478.330

Fuente: Elaboración propia

6.4. Estrategias en Infraestructura

La infraestructura física son aquellos espacios que están destinados al correcto desempeño de las actividades, mientras que la infraestructura tecnológica son aquellos elementos tecnológicos que soportan y controlan los procesos en una organización o cualquier entidad en la que este esté presente. A partir de ahí señalamos que una estrategia de infraestructura es aquella que define la forma en cómo se gestiona un determinado proyecto enfocado en la infraestructura en una empresa en donde su importancia radica en la diferencia que esta le puede dar a la empresa frente a sus competidores.

Las estrategias de infraestructura para Robledal Campestre S.A.S deben ser estrategias que le permitan a la empresa acercarse al objetivo general en materia de infraestructura: Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos. Las estrategias planteadas que nos llevarán a dar cumplimiento al objetivo de infraestructura, para Robledal Campestre S.A.S, son:

Tabla 97

Estrategias en infraestructura

Estrategias de infraestructura	
Objetivo	Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos
Estrategia 1	Adecuar la empresa a sus distintas áreas organizacionales
Estrategia 2	Garantizar el normal funcionamiento de aparatos eléctricos y evitar

	irregularidades en la prestación el servicio
Estrategia 3	Dotación de los diferentes espacios n la empresa que permitan un mejor desarrollo de las actividades de cada área
Estrategia 4	Brindar nuevos espacios de recreación

Fuente: Elaboración propia

- I. Estrategia 1, la adecuación de las distintas áreas de la empresa, es decir la creación de diferentes espacios en donde se organicen o constituyan las áreas funcionales de una organización (marketing, finanzas, innovación, talento humano, calidad), esto le brinda a la empresa una correcta distribución de sus funciones e impide que se genere desorden en el papeleo. Para hacer posible esta estrategia se necesita de la construcción de estas áreas.

Tabla 98

Áreas organizacionales

Objetivo: Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos	
Estrategia 1: Adecuar la empresa a sus distintas áreas organizacionales	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Elaboración del diseño de construcción	Planos arquitectónicos, acuerdos y registros de obra
Construcción de los diferentes departamentos de la empresa	
Contratar personal idóneo para la construcción de las diferentes áreas	
Legalizar el proceso de construcción frente a las autoridades competentes	
Establecer plazos de entrega del proyecto, mediante diálogos realizados con la persona encargada.	
Obtener financiamiento para el proyecto por medio de crédito a entidades bancarias y aportes personales.	



Fuente: Elaboración propia

- II. Estrategia 2, garantizar el normal funcionamiento de los aparatos eléctricos encontrados en el centro recreacional para ello es recomendable adquirir un generador eléctrico que funcione en casos de emergencia (fallos eléctricos) y tener personal cualificado para su periódico mantenimiento.

Tabla 99

Buen funcionamiento de aparatos eléctricos

Objetivo: Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos	
Estrategia 2: Garantizar el normal funcionamiento de aparatos eléctricos y evitar irregularidades en la prestación del servicio	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Adquisición generadores eléctricos que permitan el normal funcionamiento de los aparatos eléctricos presentes en el centro recreacional	Registro de mantenimiento
Realizar mantenimiento periódico al generador	

Fuente: Elaboración propia

- III. Estrategia 3, es la inversión en equipos de trabajo, esto con el fin de facilitar al personal la realización de funciones acorde con su área de trabajo, para el cumplimiento de esta estrategia se necesita de la adquisición de equipos informáticos (computadores, impresoras, caja registradora, teléfonos, video vean, fotocopiadora, fax), materiales de oficina (engrapadoras, lápices, lapiceros, folders), mueblería de oficina (sillas, mesas, archiveros, escritorios, aires acondicionados), insumos de cocina (delantales, gorros protectores) y snacks.

Tabla 100
Dotación de espacios

Objetivo: Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos	
Estrategia 3: Dotación de los diferentes espacios en la empresa que permitan un mejor desarrollo de las actividades de cada área	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Adquisición equipos informáticos, material de oficina y mueblería	Listas de verificación e Inventario
Compra de material de oficina	
Compra de mueblería acorde con el área de adecuamiento	
Verificar los espacios que necesitan de inversión en equipos/instrumentos de trabajo.	
Abastecer constantemente el área de cocina con snacks	

Fuente: Elaboración propia

- IV. Estrategia 4, ampliar los espacios recreativos con la construcción de una zona deportiva le brinda a Robledal Campestre S.A.S un nuevo atractivo de recreación familiar y personal.

Tabla 101
Zona deportiva

Objetivo: Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos espacios recreativos	
Estrategia 4: Brindar nuevos espacios de recreación	
Actividades a realizar	Herramienta para medir el desempeño de la estrategia
Elaboración del diseño de construcción	Planos arquitectónicos, acuerdos y registros de obra
Construcción de la zona deportiva	
Contratar personal idóneo para la ejecución del proyecto	
Legalizar el proceso de construcción frente a las autoridades competentes	

Establecer plazos de entrega del proyecto, mediante diálogos realizados con la persona encargada.	
Obtener financiamiento para el proyecto por medio de crédito a entidades bancarias y aportes personales.	

Fuente: Elaboración propia

6.4.1. Indicadores para las estrategias en infraestructura.

Para evaluar las diferentes estrategias planteadas en infraestructura se utilizarán indicadores que nos permitirán conocer el desempeño de cada una de ellas.

Tabla 102

Métricas para las estrategias de infraestructura

Métricas de infraestructura		
Indicador	Cómo se calcula	Lo que mide
% Áreas construido	$\frac{\#areas\ construidas}{\#areas\ establecidas} * 100$	Porcentaje de áreas ya construidas basándonos en el diseño plasmado en el plano arquitectónico.
% tiempo gastado	$\frac{\# de\ horas\ invertidas\ en\ el\ arreglo\ de\ inconvenientes}{\# horas\ dedicadas\ al\ proyecto} * 100$	Porcentaje de tiempo gastado en arreglo de imperfectos
Tiempo de Retraso	Tiempo de retraso en la obra	El tiempo de retraso que tiene la obra
%Disponibilidad	$\frac{tiempo\ invertido\ en\ averias\ de\ la\ maquina}{tiempo\ operativo} * 100$	Porcentaje de disponibilidad que tiene el generador
Espacios dotados	Numero de espacios dotados de equipos de trabajo	Numero de espacios dotados de equipos de trabajo
Proyectos realizados	Número de proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados en el primer año de establecidas las estrategias
ROI (retorno sobre la inversión)	$ROI = \{((Ingresos\ o\ ventas - Inversión) / Inversión) * 100$	Muestra cuánto dinero se perdió o ganó según las inversiones realizadas en infraestructura

Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Presupuesto de las estrategias en infraestructura.

La implementación de las estrategias de infraestructura, tienen un costo total aproximado de \$322.115.383, siendo un total de \$99.426.050 para la estrategia 1, \$26.414.374 para la estrategia 2 y \$85.409.880 para la estrategia 3 y \$110.865.079 para a estrategia 4. Este presupuesto fue realizado basado en personal técnico con conocimientos de los diferentes temas tratados.

Tabla 103
Presupuesto de las estrategias de infraestructura

Plan de infraestructura				
Ítem	Concepto	Cantidad	Valor unitario	Total
<i>Est 1</i>	Permisos de construcción	-	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
	Realización de planos	-	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Construcción de oficinas área de 10 mt x 6 mt	-	\$ 95.826.050	\$ 95.826.050
	Total, construcción de oficinas			\$ 99.426.050
<i>Est 2</i>	Generador eléctrico Diésel 12Kw portátil	1	\$ 7.249.990	\$ 7.249.990
	Personal encargado del mantenimiento del generador	1	\$ 19.164.384	\$ 19.164.384
	Total, funcionamiento de aparatos eléctricos			\$ 26.414.374
<i>Est 3</i>	Equipos informáticos	1	\$ 12.796.600	\$ 12.796.600
	Materiales de oficina	1	\$ 168.000	\$ 168.000
	Muebles	1	\$ 7.381.000	\$ 7.381.000
	Instalación de equipos	-	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
	inversión en Snacks (anual)	-	\$ 63.652.320	\$ 63.652.320
	Dotación de personal	-	\$ 61.960	\$ 61.960
	Total, dotación de espacios			\$ 85.409.880
<i>Est 4</i>	Permisos construcción	-	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
	Realización de planos	-	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	Construcción de cancha sintética tipo 5	-	\$ 107.265.079	\$ 107.265.079
				\$ 110.865.079
Total, primer año				\$ 322.115.383

Fuente: Elaboración propia

7. Plan de Acción Robledal Campestre S.A.S

Tabla 104

Plan de acción Robledal Campestre S.A.S

Plan de acción Robledal Campestre S.A.S					
Meta del plan de acción	Objetivos	Subobjetivos	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Quién?
Mejora continua, Calidad en los procesos	<i>Garantizar que Robledal Campestre S.A.S tenga una gestión administrativa eficiente, eficaz y de calidad, para lograr que todas las áreas de la empresa trabajen de forma óptima y en sinergia para la consecución de los objetivos de la empresa.</i>	Determinar las funciones del personal directivo y operativo de la empresa y su línea de mando.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del talento humano de la empresa Creación del Sistema de gestión de la calidad para la empresa 	\$ 68.836.908	Gerente de la empresa, Gestor del talento humano e Ingeniero de Calidad
		Desarrollar una cultura organizacional que contribuya al óptimo desarrollo de las estrategias de gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> Socialización de toda la planificación y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa 		
Posicionamiento, Ventaja competitiva	<i>Lograr que Robledal Campestre S.A.S tenga una participación activa en el mercado</i>	Obtener una mayor captación de audiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer al cliente la posibilidad de adquirir el servicio de transporte al centro recreacional 	\$ 240.505.942	Community Manager



			<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de obtener el servicio bajo la modalidad de pago a cuotas 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Manejar ofertas en temporadas especiales 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Creación de canales alternos de atención en línea 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas intensas en medios tradicionales 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Creación de comunidades y pautas en redes 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinio a equipos deportivos 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Impresión de volantes y carteles publicitarios 		
		Incrementar las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de oficinas en diferentes sectores del departamento 		
		Fidelizar clientes a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar al cliente información relevante de la empresa en los diferentes puntos de atención 		
	<i>Obtener mayor alcance de audiencia en medios digitales</i>	Fidelizar clientes a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sitio web de Robledal Campestre S.A.S 	\$ 55.891.912	Community Manager y Diseñador Digital



			<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento del sitio web de la empresa en motores de búsqueda (SEO) 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca en redes sociales 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del Email Marketing para mayor captación de ventas 		
Diferenciación, Ventaja Competitiva	<i>Obtener una ventaja competitiva frente a los competidores del sector mediante la creación de un factor diferenciador.</i>	Aumentar la capacidad de la prestación de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar vehículos propios de la empresa a los clientes que adquieran el servicio de transporte 	\$ 218.478.330	Gerente de la empresa, Community Manager e ingeniero de Calidad
			<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer recorridos turísticos que permitan resaltar el patrimonio cultural 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una plataforma tecnológica que le brinde la posibilidad al cliente de interactuar constantemente con la organización. 		
Mejora continua	<i>Mejorar la infraestructura del centro recreacional, adaptándola a sus diferentes áreas y brindar nuevos</i>	Garantizar que las instalaciones de las áreas de trabajo sean idóneas	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar la empresa a sus distintas áreas organizacionales 	\$ 322.115.383	Gerente de la empresa e Ingeniero de Calidad



	<p><i>espacios recreativos</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el normal funcionamiento de aparatos eléctricos y evitar irregularidades en la prestación el servicio 		
		<p>Aumentar la capacidad de la prestación de servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dotación de los diferentes espacios n la empresa que permitan un mejor desarrollo de las actividades de cada área 		
			<ul style="list-style-type: none"> • Brindar nuevos espacios de recreación 		

Fuente: Elaboración propia



Conclusiones

La empresa Robledal Campestre S.A.S es un centro recreacional no abierto al público que tiene poco recorrido en el sector a nivel departamental, la prestación de sus servicios está enfocada en el alquiler del centro para planes familiares y diferentes tipos de eventos.

Robledal Campestre S.A.S no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita la gestión adecuada de las diferentes actividades administrativas ni operativas que se realizan en la empresa, lo cual condiciona su crecimiento como empresa competitiva en el sector.

Las principales fortalezas de la empresa son: trabaja bajo el concepto de administración, es decir posee objetivos, política de calidad y valores corporativos; la distribución de las instalaciones de la empresa es adecuada para el correcto funcionamiento de está; la obtención de materias primas para la prestación de servicios es confiable y la empresa ha realizado estudios para la fijación de sus precios.

Las debilidades potenciales de la empresa se centran en que no posee estrategias de posicionamiento y que no tiene un sistema de control que le garantice que los resultados obtenidos sean congruentes con los propuestos, lo cual hace que el control de sus procedimientos internos sea desordenado.

Las oportunidades que impulsarían el desarrollo de la empresa son los pocos competidores y falta de innovación por parte de los mismos para la mejora sus servicios; el poco conocimiento de los mismos para su posicionamiento con marketing digital.

La amenaza preponderante para la empresa son las tendencias de fidelización, por la trayectoria y experiencia de empresas competidoras en el sector.



El grado de determinación del sistema de Robledal Campestre S.A.S es inestable (indeterminado), y esta inestabilidad se concentra en las variables de riesgo de la empresa: fijación de precios, estrategias de servicio al cliente, competencia, oferta en el mercado, calidad del producto y estrategias de posicionamiento, por lo cual se debe poner especial atención en ellas.

Las estrategias de gestión administrativa que se adaptan a las necesidades empresa deben estar enfocadas a la gestión del talento humano, a la creación de un Sistema de gestión de la calidad que busque la integración e implementación del sistema de gestión integral y a la socialización y proyección de todas las estrategias a implementar en la empresa.

Las estrategias de mercadeo tradicional deben ser complementadas con un plan de marketing digital puesto que este se ha convertido en el medio más rápido para el posicionamiento de las empresas.

La innovación es el pilar más preponderante para tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

El mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica en cuanto al adecuamiento, dotación y creación de oficinas y áreas recreativas contribuirá al posicionamiento y a la mejora continua de la empresa.



Recomendaciones

Garantizar el adecuado desarrollo de los procesos de la empresa mediante la implementación del SGC, además de asegurar una mejora continua en los diferentes procedimientos existentes.

Tener una correcta planeación de los productos y servicios le permitirá a Robledal Campestre S.A.S el logro de sus objetivos.

Contratar personal idóneo para una correcta ejecución del servicio y garantizar el trabajo en equipo para una mejor prestación del servicio.

La adquisición de programas informáticos permitirá la centralización de los procesos, la identificación de los principales actores sobre la empresa y los peligros existentes, establecer planes de acción, entre otros beneficios que permitirán que la empresa obtenga la calidad deseada en cada uno de sus procesos.

Para garantizar el correcto cumplimiento de las estrategias, se debe asegurar que todas las áreas trabajen conjuntamente.

Es imprescindible que Robledal Campestre S.A.S implemente programas de capacitación al personal en atención al cliente para así lograr una mejor ejecución del servicio.

Ofrecer un factor diferenciador le proporcionará a Robledal Campestre S.A.S una ventaja frente a sus competidores.

Invertir en infraestructura contribuirá con el posicionamiento de la empresa y la mejora de los servicios ofrecidos.



Llevar un seguimiento del grado de satisfacción del cliente le proporcionará a Robledal Campestre S.A.S mejorar continuamente en la prestación del servicio.

No dejar de lado las leyes que rigen el sector donde está ubicada la empresa, ya que estas constituyen una parte fundamental en la organización de la empresa.

Analizar continuamente las tendencias del mercado y formular e implementar estrategias que permitan que Robledal Campestre S.A.S mantenga o mejore el posicionamiento de la empresa en el sector.

Es imprescindible que la empresa lleve un registro de todos sus procesos con el fin de llevar un control sobre estos y garantizar el adecuado funcionamiento del área al que pertenecen



Referencias Bibliográficas

- 40deFiebre. (2019). *¿Que es etiqueta canonical?* Recuperado el 2019, de 40deFiebre: <https://www.40defiebre.com/que-es/etiqueta-canonical>
- 40deFiebre. (2019). *¿Que es meta Tags?* Recuperado el 10 de septiembre de 2019, de 40deFiebre: <https://www.40defiebre.com/que-es/meta-tags>
- 40deFiebre. (2019). *¿Que es micrformatos?* Recuperado el 2019, de 40deFiebre: <https://www.40defiebre.com/que-es/microformatos>
- 40deFiebre. (2019). *¿Que es SEO?* Recuperado el 2019, de 40deFiebre: <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito>
- Aguilera, A., y Riascos, S. (Junio de 2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 127-143.
- Aguilera-Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, (28), 85-106.
- Alcaldia Municipal de Sampués. (6 de Septiembre de 2018). *Sampués*. Recuperado el 2019, de Alcaldia Municipal de Sampués: <http://www.sampues-sucre.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Alcaldia Municipal Sampués. (9 de Mayo de 2018). *PND Sampués*. Recuperado el 2019, de Alcaldia Municipal Sampués: <http://www.sampues-sucre.gov.co/municipio/el-municipio-en-el-departamento>
- Annan, K. (2015). *El conocimiento es poder*. Recuperado el 2019, de Escuela catolica: <https://www.blogec.es/636/>
- Anónimo. (s.f.). *Instrucciones Micmac*. Recuperado el 2019, de prospectiva: http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf
- Ansoff, I. (1997). *La direccion estrategica en la practia empresarial (2a ed)*. Mexico: Pearson.
- Arango-Morales, X. A., y Cuevas-Pérez, V. A. (2014). Recuperado el 2019, de <http://eprints.uanl.mx/6167/1/24.%20capitulo%20Metodologia%20-%20MICMAC%20%28Direcci%C3%B3n%20del%20libro%20a%20la%20venta%20http://www.tirant.commexlibro9788416062324%23%29.pdf>



- Banco Mundial. (2017). *Doing Business en Colombia 2017*. Recuperado el 2019, de Banco mundial: www.worldbank.org
- Banco Mundial. (2019). *Doing Business*. Recuperado el 2019, de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/about-us>
- Betancourt , B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. ECOE ediciones.
- Bonet, J. (18 de Julio de 2018). *Columna: la economía de Sucre*. Recuperado el 2019, de El Universal: <https://www.eluniversal.com.co/opinion/columna/la-economia-de-sucre-14807-OBEU399106>
- Borras, C. (21 de Septiembre de 2018). *Las 3R's de la ecología*. Recuperado el 2019, de Ecología Verde: <https://www.ecologiaverde.com/las-3r-de-la-ecologia-reducir-reutilizar-y-reciclar-315.html>
- Bujan-Perez, A. (Marzo de 2018). *Indicadores economicos*. Recuperado el 2019, de Enciclopedia financiera: <https://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-economicos/tasa-de-desempleo.htm>
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento Estrategico: Analisis de una herramienta poderosa*. *Revista via salud: Gestion, calidad y logros*, 2.
- Camara colombiana de comercio electronico. (27 de Marzo de 2019). *informe eCommerce*. Recuperado el 2019, de Observatorio eCommerce: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-98220_Inf_eCommerce.pdf
- Caminos de éxito. (1 de Febrero de 2017). *El arte de la guerra-Sun Tzu-Resumen animado*.
- Castaño, A. (2011). *Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá, Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre*. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.
- Cebreros, A. (1993). *La Competitividad Agropecuaria en condiciones de apertura economica*. 946-953.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Congreso de Colombia. (14 de Julio de 2008). *Ley 12029 de 2008*. Recuperado el 2019, de SURA: <https://www.arlsura.com/index.php/leyes-y-normas/1163-ley-no-1209-de-2008>

- Congreso de Colombia. (2010 de Diciembre de 2010). *Normatividad Vigente*. Recuperado el 2019, de ASOTELCA: <https://www.asotelca.com/normatividad?la=es>
- Congreso de la Republica. (16 de 07 de 2008). *Ley 225 de 2008*. Recuperado el 2019, de Instituto Agropecuario Colombiano: <https://www.ica.gov.co/getattachment/0a730957-555e-4bd0-a898-3b3ec8e05a4f/2008L1225.aspx>
- Congreso de la República. (18 de Octubre de 2012). *Key 1581 de 2012*. Recuperado el 2019, de Secretaria Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html
- Consejo Privado de Competitivas y Universidad del Rosario. (2018). *Índice Departamental de Competitividad* (6a ed.). Bogotá D.C: .PUNTOAPARTE BOOKVERTISING.
- Consejo privado de competitividad y Universidad del Rosario. (31 de Octubre de 2018). *Indice departamental de competitividad*. Recuperado el 2019, de Consejo privado de competitividad: <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>
- Custódio, M. (20 de Octubre de 2018). *¿Que es el ROI?* Recuperado el 2019, de Marketing Digital: <https://www.rdstation.com/co/blog/roi/>
- DANE. (Abril de 2018). *Boletín informativo*. Recuperado el 2019, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ml_depto/Boletin_dep_17.pdf
- DANE. (12 de Junio de 2019). *Boletín informalidad*. Recuperado el 2019, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_feb19_abr19.pdf
- DANE. (15 de Mayo de 2019). *Encuestas Nacionales*. Recuperado el 2019, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_feb19_abr19.pdf
- DANE. (31 de Julio de 2019). *Estadísticas empleo*. Recuperado el 2019, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_19.pdf
- DANE. (31 de Julio de 2019). *Estadísticas por tema*. Recuperado el 2019, de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

- DANE. (31 de Julio de 2019). *Estadísticas por tema*. Recuperado el 2019, de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- DANE. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (31 de Mayo de 2019). *Boletín desempleo*. Recuperado el 2019, de DANE: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_19.pdf
- David. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- David. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14a ed.). Mexico: Pearson.
- de Hart, C. (23 de Abril de 2010). *Resolución 958 de 2010*. Recuperado el 2019, de Alcaldía de Bogotá: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjurMantenimiento/normas/Norma1.jsp?i=39370>
- Debitoor. (2018). *E-commerce*. Recuperado el 2019, de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>
- Definición, C. (s.f.). *Dirección*. Recuperado el noviembre de 2018, de <https://conceptodefinicion.de/direccion/>
- Deloitte. (2019). *Normas internacionales de la información financiera*. Recuperado el 2019, de Deloitte.: https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html#
- Departamento Nacional de Defensa. (2018). PIB, Segundo trimestre. *DANE*, 1-36.
- Departamento Nacional de Estadística DANE. (2 de Noviembre de 2018). *Censo nacional de población y vivienda - 2018*. Recuperado el 2019, de DANE: <https://sitios.dane.gov.co/cnpv-presentacion/src/#cuantos00>
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Desarrollo social*. Recuperado el 2019, de DNP: <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *Mercado Laboral y Empleabilidad*. Bogotá.
- Díaz, M. M. (Agosto de 2005). *Economía del Departamento*. Recuperado el 2019, de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/publicacion/econom-del-departamento-sucre-ganader-y-sector-p-blico>

- Dinero. (6 de 7 de 2018). *Reporte global de emprendimiento*. Recuperado el 2019, de Dinero: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/reportes-global-de-emprendimiento-resultados-de-colombia-2018/259199>
- El congreso de la republica. (28 de Marzo de 2017). *Resolucion 543 de 2017*. Recuperado el 2019, de ACOLAP: <http://acolap.org.co/wp-content/uploads/2012/09/05-Resoluci%C3%B3n-543-de-2017.pdf>
- El Espectador. (11 de Octubre de 2017). *Incertidumbre que tiene frenada la competitividad de las empresas en el país*. Recuperado el 2019, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/la-incertidumbre-que-tiene-frenada-la-competitividad-de-las-empresas-en-el-pais-articulo-717697>
- El Espectador. (21 de Febrero de 2018). *Columna: Educación secundaria y media*. Recuperado el 2019, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/de-cada-100-colombianos-56-no-completan-la-educacion-secundaria-articulo-740379>
- El Espectador. (4 de 08 de 2019). *Columna Crisis en la educación media*. Recuperado el 2019, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/articulo-503>
- El Espectador. (19 de 03 de 2019). *Columna ¿Por qué se disparó el desempleo en Colombia?* Recuperado el 2019, de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-se-disparo-el-desempleo-en-colombia-articulo-845826>
- Garrido-Buj, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill.
- Gobernacion de Sucre. (2016). *PDN 2016-2019*. Recuperado el 2019, de Gobernacion de Sucre: <http://www.sucre.gov.co/planes/plan-departamental-de-desarrollo-2016--2019>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción, manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Alfaomega Marcombo.
- Google. (2015). *Tag manager*. Recuperado el 2019, de Google: <https://www.google.com/intl/es/tagmanager/>
- Harvard Business Review. (2008). Las cinco Fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 2-18.
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). Mexico D.F: McGraw Hill.

- Herrera, M. F. (2015 de Mayo de 2019). *Crecimiento de la economía colombiana en el primer trimestre 2019*. Recuperado el 2019, de RCN Radio: <https://www.rcnradio.com/economia/economia-colombiana-crecio-28-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- ICONTEC. (17 de Noviembre de 2006). *Normatividad NTS*. Recuperado el 2019, de FONTUR: https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS002.pdf
- ICONTEC. (17 de Abril de 2008). *Normatividad vigente*. Recuperado el 2019, de ASOTELCA: <https://www.asotelca.com/normatividad?la=es>
- ICONTEC. (27 de Agosto de 2009). *Normatividad NTSH006*. Recuperado el 2016, de FONTUR: https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf
- ICONTEC. (1 de Agosto de 2014). *NTSH 0012*. Recuperado el 2019, de Ministerio de comercio, Industria y Turismo: <http://www.mincit.gov.co/getattachment/df9abb98-e101-49f5-949a-f6fcfb3909b2/Norma-Tecnica-Sectorial-Colombiana-NTSH-0012-Recin.aspx>
- Indice Sintetico de Calidad Educativa. (2018). *Reporte de excelencia*. Recuperado el 2019, de Ministerio de Educacion: https://diae.mineducacion.gov.co/siempre_diae/documentos/2018/COLOMBIA.pdf
- Industria y Comercio, Superintendencia. (2015). *Registro nacional*. Recuperado el 2019, de Industria y Comercio, Superintendencia: <http://www.sic.gov.co/registro-nacional-de-bases-de-datos>
- INVIMA. (17 de Marzo de 2017). *Censo plantas productoras*. Recuperado el 2019, de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar: https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/censo_plantas_productoras_de_alimentos_-_sucre_2017.pdf
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., y Crosby, P. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
- Jacques-Arcade, S., Godet, M., Meunier, F., y Roubelat, F. (2004). *salud pública virtual*. Recuperado el 2019, de http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf

- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). Matriz DOFA. En *Dirección Estratégica* (7a ed., p. 102). Madrid, España: Pearson Education.
- Leal, A. C. (27 de Marzo de 2018). *Sistema de gestion administrativa* . Recuperado el 2019, de Siigo, + que un software contable: <https://www.siigo.com/blog/empresario/sistema-de-gestion-administrativa/>
- Lipinski, J. (18 de Junio de 2018). *Metricas marketing negocio*. Recuperado el 2019, de Blog de Marketing Digital de Resultados: <https://www.rdstation.com/co/blog/metricas-marketing-negocio/>
- Lopez, R. (1999). *La innovacion: clave el exito empresarial*. Recuperado el 2019, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565208>
- Luna, C. (15 de Enero de 2015). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 2019, de ALtoNivel: <https://www.altonivel.com.mx/economia/producto-interno-bruto-pib/>
- Medina, A., Sepúlveda, E., y Rojas, S. (2009). Estrategias Corporativas de Crecimiento de los Grupos Económicos en Chile. *Estudios Gerenciales* (25).
- Merca2. (2013). *Importancia de las redes sociales en el marketing de hoy*. Recuperado el 2019, de Merca2: <https://www.merca20.com/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-el-marketing-de-hoy/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Boletín Estadístico de flujos Migratorios*. Bogota.
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018). *Numero estimado de Venezolanos en Colombia por departamento*. Bogota.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (27 de Marzo de 2015). *Decreto 554 de 2015*. Recuperado el 2019, de CAMACOL: <https://camacol.co/sites/default/files/IT-Reglamentos/Decreto%20554%20del%2027032015.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (20 de 06 de 2019). *Sistema de Gestion de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado el 2019, de MinTrabajo: <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>
- Molina, G. (s.f.). *Indicadores*. Recuperado el 2019, de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/ejemplos-de-indicadores/>



- Montes, S. (30 de Julio de 2019). *Ofertas de cultura y recreacion en las cooperativas*. Recuperado el 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/especiales/cooperativas-julio-2019/asi-son-las-ofertas-de-cultura-y-recreacion-en-las-cooperativas-colombianas-2890601>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales* (31), 79-87.
- Moscarella, D. (22 de Marzo de 2019). *El mundo digital*. Recuperado el 2019, de La Republica: <https://www.larepublica.co/analisis/daniella-moscarella-2842696/el-mundo-digital-nuevo-reto-2842694>
- Next_U, M. D. (2019). *Marketing Digital*. Recuperado el 2019, de NEXT_U: <https://www.nextu.com/>
- Noguera, Á., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. 153-161.
- Organizacion internacional de normalizacion ISO 9000:2005. (2007). *ISO 9000*. Recuperado el 2019, de ISO 9000:2005|SlideShare: <https://es.slideshare.net/raulriv7575/iso-9000-2005solo-cap-3>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Revista International Journal of Morphology*, 35 (1). Recuperado el 2019, de Scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037 .
- Palabras Sociales. (29 de Octubre de 2018). *Educación superior publica*. Recuperado el 2019, de El Tiempo: <http://blogs.eltiempo.com/palabras-mass/2018/10/29/pasa-la-educacion-superior-publica-colombia/>
- Pérez-Uribe, y Alfonso. (2016). *El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de Intervención en las organizaciones*. Recuperado el 2019, de Ciencia y Poder aereo: [doi:http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156](http://dx.doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.156)
- Portafolio. (26 de 07 de 2019). *Causas del desempleo*. Recuperado el 2019, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/gobierno-admite-que-desconoce-las-causas-del-desempleo-en-el-pais-531963>



- Portafolio. (15 de Mayo de 2019). *PIB en Colombia en el primer trimestre de 2019*. Recuperado el 2019, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/analisis-resultados-del-pib-de-colombia-en-primer-trimestre-de-2019-529578>
- Portafolio. (6 de Agosto de 2019). *Proyección de crecimiento según Fedesarrollo*. Recuperado el 2019, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/esta-es-la-proyeccion-de-crecimiento-segun-fedesarrollo-532330>
- Portafolio. (17 de 06 de 2019). *Un venezolano gana 35 menos que un colombiano en el país*. Recuperado el 2019, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/un-venezolano-gana-35-menos-que-un-colombiano-en-el-pais-530683>
- Porter. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona: Javier Vergara Editor.
- Porter. (1999). *Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones*. Boston: Ediciones Deusto S.A.
- Porter. (2002). *Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico D.F: Grupo Editorial Patria S.A.
- Porter. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Question Pro. (2017). *Prueba de mercado*. Recuperado el 2019, de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-de-mercado/>
- Quintero, J., y Hamann, A. (2016). *Planeamiento Estratégico Prospectivo*. Perú: ECOE Ediciones y Fondo Editorial.
- Reporte Global de Emprendimiento. (23 de 5 de 2018). *Reporte AGER*. Recuperado el 2019, de Amway: <http://www.amway.com.co/Novidades/ContenidoEditorial.aspx?postId=1515>
- Reul, M. (2019). *E-mail marketing*. Recuperado el 2019, de sendinblue : <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>
- Sabino, C. (1992). *Metodo de investigación*. En C. Sabino. Bogota: Panamericana.
- Sampues, A. M. (Mayo de 2016-2019). *Mi colombia digital*. Recuperado el 2019, de Plan de Desarrollo Municipal Sampues:

- http://sampuessucre.micolombiadigital.gov.co/sites/sampuessucre/content/files/000021/1042_acuerdo-005-de-2016-pdm.pdf
- Santos, J. M. (27 de Junio de 2013). *Normatividad sector hotelero y turistico*. Recuperado el 2019, de ASOTELCA: <https://www.asotelca.com/normatividad?la=es>
- Santos, J. M. (15 de Noviembre de 2018). *Decreto 2119 de 2018*. Recuperado el 2019, de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=89402>
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de Internacionalización y Globales para Países en Desarrollo y Emergentes. *Dimensión Empresarial*, (12), 111-138.
- Semana. (15 de Junio de 2017). *La normatividad empresarial como la oportunidad para crecer*. Recuperado el 2019, de Semana: <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-normatividad-empresarial-como-la-oportunidad-para-crecer/528660>
- Software Kantan. (2018). *Kantan*. Recuperado el 2019, de Kantan: <https://www.kantansoftware.com/soluciones/iso-14001/>
- Sordo, A. I. (19 de Agosto de 2019). *Métricas de marketing*. Recuperado el 2019, de HubSpot : <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Suárez Rosa, S. (17 de 09 de 2014). *mprende.es*. Recuperado el 2019, de <https://mprende.es/2014/09/17/metodo-micmac-ii-analisis-estructural-para-la-toma-de-decisiones/>
- Tzu, S. (500 a.C.). *El Arte de la Guerra*. China: FeedBooks.
- Unidad de información y análisis financiero. (23 de Enero de 2013). *SARLAFT*. Recuperado el 2019, de Ministerio de Hacienda: https://www.uiaf.gov.co/transparencia/informacion_interes/glosario/sarlaft
- Vasconcellos, J. A. (2001). *Los Señores de la Guerra*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Websa100. (2018). *¿Para que sirve Google Analytics?* Recuperado el 2019, de Webs a 100: www.websa100.com/blog/para-que-sirve-google-analytics/
- Ynzunza-Cortés, C. B., y Izar-Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración* 58 (1), 169-197.



Zapata, G. J. (2014). Origen de los recursos y ventajas competitivas de las organizaciones: reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (68), 735-759.



Anexos

Cálculo de los gastos del plan de mercadeo

Combustible Anual				
Cantidad semanal	Cantidad mensual	Cantidad anual	ACPM	Total, Anual
8	32	384	\$ 8.890	\$ 3.413.760

Conductor				
Pago por día	Pago mensual	Cantidad anual	# conductores	Total, Anual
\$ 40.000	\$ 320.000	\$ 3.840.000	2	\$ 3.840.000

Mantenimiento				
Cantidad	Descripción	Valor mensual	Valor anual	Total, Anual
1	control periódico	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 390.000
1	Filtro Aceite/Aire	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 910.000
4	Llantas	\$ -	\$ 640.000	\$ 640.000
1	Batería	\$ -	\$ 228.000	\$ 228.000
Total, Anual				\$ 2.168.000

Seguros (anual)		
Cantidad	Descripción	Valor Unitario anual
1	SOAT	\$ 830.000
1	Contractual	\$ 800.000
1	Extracontractual	\$ 800.000

Total, Anual	\$ 2.430.000
--------------	-----------------

Alquiler de oficinas				
Arriendo	Pago de servicios	Cantidad anual	Cantidad	Total, Anual
\$ 3.600.000	\$ 1.258.800			\$ 4.858.800

Personal en los puntos de atención al cliente				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148	12	\$ 11.101.776

Alquiler de oficinas					
	Luz	Agua	Internet	Arriendo	Total
Mensual	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 54.900	\$ 300.000	\$ 404.900
Anual	\$ 360.000	\$ 240.000	\$ 658.800	\$ 3.600.000	\$ 4.858.800

Personal en los puntos de atención al cliente				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148	12	\$ 11.101.776

Sorteo en redes sociales				
Temporada	Aseo	Auxilio de transporte	Comida	Total, Sorteo
San Valentín	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 30.000	\$ 70.000
Día de las madres	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 55.000
Día del padre	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 15.000	\$ 55.000
Amor y amistad	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 30.000	\$ 70.000
Sorteo de grupo de personas	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 200.000	\$ 240.000
Navidad	\$ 35.000	\$ 5.000	\$ 150.000	\$ 190.000
<i>Total, sorteos anuales</i>				<i>\$ 680.000</i>

Compra de dominio y Hosting empresarial



Plan mensual	Meses	Total, anual
\$ 16.589	12	\$ 199.068

Cálculo de los gastos del plan de marketing digital

Diseñador gráfico				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 1.200.000	\$ 97.032	\$ 1.297.032	12	\$ 15.564.384

Community manager				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 2.125.000	\$ 97.032	\$ 2.125.000	12	\$ 25.500.000

Email Marketing		
Costo mensual	# de meses	Total, año
\$ 66.520	12	\$ 798.240

Business Manager		
Costo mensual	# de meses	Total, año
\$ 150.000	12	\$ 1.800.000

Cálculo de los gastos del plan de gestión administrativa

Ingeniero de Calidad				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 2.250.000	\$ 97.032	\$ 2.250.000	12	\$ 27.000.000

Gestor del talento humano				
---------------------------	--	--	--	--

Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 1.285.164	\$ 97.032	\$ 1.382.196	12	\$ 16.586.352

Contador				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 1.586.113	\$ 97.032	\$ 1.683.145	12	\$ 20.197.740

Software KANTAN		
Costo mensual	# de meses	Total, año
\$ 301.068	12	\$ 3.612.816

Software SG-SST de INGESO		
Costo mensual	# de meses	Total, año
\$ 120.000	12	\$ 1.440.000

Cálculo de los gastos del plan de innovación

Combustible Anual				
Cantidad semanal	Cantidad mensual	Cantidad anual	ACPM	Total, Anual
8	32	384	\$ 8.890	\$ 3.413.760

Conductor				
Pago por día	Pago mensual	Cantidad anual	# conductores	Total, Anual
\$ 40.000	\$ 320.000	\$ 3.840.000	2	\$ 3.840.000

Mantenimiento				
Cantidad	Descripción	Valor mensual	Valor anual	Total, Anual
1	control periódico	\$ 30.000	\$ 360.000	\$ 390.000

1	Filtro Aceite/Aire	\$ 70.000	\$ 840.000	\$ 910.000
4	Llantas	\$ -	\$ 640.000	\$ 640.000
1	Batería	\$ -	\$ 228.000	\$ 228.000
Total, Anual				\$ 2.168.000

Seguros (anual)		
Cantidad	Descripción	Valor Unitario anual
1	SOAT	\$ 830.000
1	Contractual	\$ 800.000
1	Extracontractual	\$ 800.000
Total, Anual		\$ 2.430.000

Personal encargado del sistema				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 828.116	\$ 97.032	\$ 925.148	12	\$ 11.101.776

Software de gestión de clientes			
Descripción	Valor mensual	Meses	Total, Anual
NEXTAR	\$ 63.897	12	\$ 766.764

Cálculo de los gastos del plan de infraestructura

Ítem	Descripción	Cantidad	Un de medida	Valor Unitario	Valor Total
Estructura					
1	Cemento x bolsa	300	Bolsa	\$ 22.000	\$ 6.600.000
2	Varilla 1/2"	56	und	\$ 11.300	\$ 632.800
3	Varilla 3/8"	30	und	\$ 6.350	\$ 190.500
4	Perfiles en C x 6mt	20	und	\$ 62.000	\$ 1.240.000

5	Bloques	4000	und	\$ 1.200	\$ 4.800.000
6	Arena de rio x 1 $[(mt)]^3$	42	$[(mt)]^3$	\$ 155.900	\$ 6.547.800
7	Gravilla x 1 $[(mt)]^3$	20	$[(mt)]^3$	\$ 165.900	\$ 3.318.000
Total, estructura					\$ 23.329.100
Techo					
8	Placas de yeso x 3 $[(mt)]^2$	30	und	\$ 18.000	\$ 540.000
9	Omega 40 mm	25	und	\$ 3.450	\$ 86.250
10	Vigueta 40 mm	25	und	\$ 3.300	\$ 82.500
11	Angulo 40 mm	20	und	\$ 1.600	\$ 32.000
12	Teja termo acústica x 6 $[(mt)]$	20	und	\$ 194.450	\$ 3.889.000
Total, techo					\$ 4.629.750
Instalaciones sanitarias, de presión y eléctricas					
13	Tubos PVC sanitarios 4" x 6 mt	10	und	\$ 67.200	\$ 672.000
14	Accesorios sanitarios (sanitario, lavamanos, ducha, rejillas, sifón, codos...)	-	-	-	\$ 2.500.000
15	Tubería PVC presión 1/2" x mt	80	und	\$ 4.250	\$ 340.000
16	Accesorios de presión (codos, rosca, buje, tapón, pegante)	-	-	-	\$ 500.000
17	Tubería eléctrica y accesorios de tubería	-	-	-	\$ 600.000
18	Caja de circuitos y circuitos	-	-	-	\$ 250.000
19	Cables x rollo				\$ 3.779.600
20	Accesorios eléctricos (interruptores, tomacorrientes...)	-	-	-	\$ 285.000
Total, instalaciones					\$ 8.926.600
Cerámicos					
20	Cerámica pisos x $[(mt)]^2$	92	$[(mt)]^2$	\$ 30.000	\$ 2.760.000
21	Cerámica baños x $[(mt)]^2$	22	$[(mt)]^2$	\$ 25.000	\$ 550.000
22	Pegamento cerámico x bolsa	35	bolsa	\$ 35.000	\$ 1.225.000
Total, cerámicos					\$ 4.535.000
Estuco y Pintura					
23	Mascilla para estuco x gal	20	galón	\$ 13.400	\$ 268.000
24	Pintura tipo 3 cielo raso x gal	20	galón	\$ 17.980	\$ 359.600
25	Pintura tipo 1 paredes x gal	25	galón	\$ 43.120	\$ 1.078.000
26	Accesorios de pintura (brecha, rodillos,	-	-	-	\$ 500.000



	cintas...)				
Total, estuco y pintura					\$ 2.205.600
					\$ 38.996.300
27	Accesorios finales (puertas, ventanas, divisiones, vidrio...)	-	-	-	\$ 4.200.000
28	Mano de obra total (excavador, eléctrico, pintor...)	-	-	-	\$ 48.000.000
Total, Construcción oficinas					\$ 95.826.050

Personal encargado del mantenimiento				
Sueldo	Auxilio de transporte	Total, sueldo	Meses	Total, Anual
\$ 1.500.000	\$ 97.032	\$ 1.597.032	12	\$ 19.164.384

Equipos informáticos			
Cantidad	Equipo	Costo Unitario en pesos	Costo Total en Pesos
6	Computadores portátiles	\$ 959.000	\$ 5.754.000
1	Caja Registradora	\$ 318.900	\$ 318.900
3	Teléfono	\$ 49.900	\$ 149.700
1	Video beam	\$ 1.359.000	\$ 1.359.000
3	Impresora Multifuncional	\$ 1.099.000	\$ 3.297.000
Total			\$ 10.878.600
	Instalaciones de equipos	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000

Gatos de administración - Materiales de Oficina			
Concepto	Consumo Anual	Costos Pesos/Unid	Costo Anual en Pesos
Engrapadora	3	\$ 12.000	\$ 36.000
Grapa - Caja	5	\$ 2.000	\$ 10.000
Borrador	10	\$ 500	\$ 5.000
Lápiz	15	\$ 700	\$ 10.500
Lapicero	15	\$ 800	\$ 12.000
Clips - Caja	3	\$ 3.000	\$ 9.000
Folders - paquetes	9	\$ 2.000	\$ 18.000
Perforadora	3	\$ 10.000	\$ 30.000
Resaltadores	15	\$ 2.500	\$ 37.500
Total			\$ 168.000

Muebles			
Cantidad	Equipo	Costo Unitario en pesos	Costo Total en Pesos
2	Aire Acondicionado	\$ 859.000	\$ 1.718.000
5	Set de Escritorio	\$ 29.900	\$ 149.500
5	Sillas de oficina	\$ 105.000	\$ 525.000
50	Sillas rimax	\$ 26.900	\$ 1.345.000
1	Mesas de reunión	\$ 359.000	\$ 359.000
4	Papeleras	\$ 20.000	\$ 80.000
8	Archiveros	\$ 260.000	\$ 2.080.000
3	Mueble sofá	\$ 375.000	\$ 1.125.000
Total			\$ 7.381.500

Dotación personal			
Cantidad	Equipo	Costo Unitario en pesos	Costo Total en Pesos
2	Delantales	\$ 13.900	\$ 27.800
2	Gorros	\$ 9.180	\$ 18.360
2	Set guantes de cocina	\$ 7.900	\$ 15.800
			\$ 61.960

Productos de Cafetería, Mecatos y Bebidas					
Descripción	Cantidad semanal	Cantidad mensual	Cantidad Anual	Costos Pesos/Unid	Costo Anual en Pesos
Papas	20	480	5760	\$ 775	\$ 4.464.000
Natuchip	10	240	2880	\$ 867	\$ 2.496.000
De Todito	25	600	7200	\$ 900	\$ 6.480.000
Manís	14	336	4032	\$ 750	\$ 3.024.000
Galletas	30	720	8640	\$ 350	\$ 3.024.000
Agua en Bolsas	150	3600	43200	\$ 90	\$ 3.888.000
BonYurt	10	240	2880	\$ 1.700	\$ 4.896.000
Gelatina	8	192	2304	\$ 550	\$ 1.267.200
Avena Alpina en bolsa	8	192	2304	\$ 800	\$ 1.843.200
Chocorrano	15	360	4320	\$ 900	\$ 3.888.000
Pony mini	15	360	4320	\$ 863	\$ 3.729.600
Jugo Hit pequeño	18	432	5184	\$ 817	\$ 4.233.600
Gaseosa personal Postobón	25	600	7200	\$ 985	\$ 7.092.000

Coca-Cola Personal	35	840	10080	\$ 917	\$ 9.240.000
Kola Román personal	10	240	2880	\$ 960	\$ 2.764.800
Stick Pack Azúcar Incacuca	90	2160	25920	\$ 18	\$ 466.560
Stick Café soluble Colcafé	22	528	6336	\$ 56	\$ 354.816
Vaso De Cartón 4 Oz	22	528	6336	\$ 79	\$ 500.544
Total					\$ 63.652.320

Ítem	Descripción	Unidad de medida	Valor Total
1	Compactación simple	$[(mt)]^2$	\$ 1.184.400
2	Excavación	$[(mt)]^3$	\$ 8.109.450
3	Impermeabilización	$[(mt)]^2$	\$ 9.657.120
4	Capa base para infiltración y drenaje	$[(mt)]^3$	\$ 12.298.288
5	Iluminación	-	\$ 21.303.300
6	Instalaciones sanitarias	-	\$ 3.112.050
7	Perfilaría metálica	-	\$ 3.560.900
8	Drenaje	$[(mt)]^3$	\$ 2.658.900
9	Andenes y bordillos	und	\$ 1.103.000
10	Gramma sintética	und	\$ 32.851.350
11	Malla de cerramiento	und	\$ 9.113.221
12	Limpieza final	-	\$ 2.313.100
Total, Construcción cancha			\$ 107.265.079

Mapa de procesos Robledal Campestre S.A.S

