

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 131

Código de la dependencia.

FECHA	martes, 4 de diciembre de 2018
--------------	--------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Ciudad

UNIDAD REGIONAL	Sede Fusagasugá
------------------------	-----------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	-----------------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
López Beltrán	Cindy Johana	1.070.753.330
Torres Beltrán	Luisa Fernanda	1.069.742.771

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 131

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
Vargas Cubillos	Andrés Jerónimo

TÍTULO DEL DOCUMENTO
DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
Administrador de Empresas

AÑO DE EDICION DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
2018	123

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Diagnóstico	Diagnostic
2. Pequeñas empresas	Small businesses
3. Herramienta	Tool
4. Matriz DOFA	SWOD matrix
5. Región del Sumapaz	Sumapaz region
6. Factores internos y externos	Internal and external factors

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 3 de 131

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS

(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

La región del Sumapaz cuenta con gran cantidad de pequeñas empresas, que en su gran mayoría son dirigidas por emprendedores que carecen de conocimientos administrativos lo que tiene como consecuencia múltiples fallas en la toma de decisiones. Ya que en ocasiones ellos no consideran que las diferentes situaciones que se presentan tanto a nivel interno como externo pueden afectar de forma directa el rendimiento de la organización.

Este escenario originó la idea de desarrollar una herramienta de diagnóstico que tiene como función apoyar en el proceso de análisis de las organizaciones, donde el gerente tiene la oportunidad de realizar el diagnóstico de la empresa de forma rápida; permitiéndole descubrir sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene frente a la competencia en el mercado y a su vez generar nuevas estrategias de mejoramiento.

Esta herramienta se desarrolló teniendo como base la matriz DOFA, en la que se encuentra una amplia lista de cada uno de los factores que la componen. Además, cuenta con la matriz EFI y EFE en las que se valoran de forma cuantitativa los factores internos y externos respectivamente. Finalmente, cuenta con una gran cantidad de estrategias, las cuales surgen dependiendo de los factores seleccionados inicialmente en la DOFA.

A continuación, se procedió a evaluar el funcionamiento de la herramienta mediante la aplicación de ésta en 52 pequeñas empresas de la región del Sumapaz.

Lo que dio como resultado, que a la gran mayoría de los empresarios les interesó la herramienta, aunque se les presentaron algunas dificultades durante el desarrollo, se les brindó la información y la asesoría correspondiente para hacer un buen ejercicio con la herramienta.

Fue un proceso muy fructífero en el que se aprendió bastante durante la elaboración de la herramienta y en las visitas a los pequeños empresarios, donde algunos mostraron estar dispuestos a aprender algo nuevo y otros no tanto. Sin embargo, la herramienta quedó en manos de ellos a través de un link, para que la desarrollen cuantas veces quieran hacerlo. Y quedaron muchas sugerencias por parte de ellos para realizar mejoras a la herramienta.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 4 de 131

There are a large quantity of small businesses in the Sumapaz region, in their great majority are Managed by entrepreneurs who lack administrative knowledge which leads in multiple failures at decision making. Since sometimes they do not consider the different situations that occur both internally and externally can directly affect the performance of the organization.

The idea for this diagnostic tool originated out of this scenario, its function is to support the process of analysis of organizations, where the manager has the opportunity to make the diagnosis of the company quickly; allowing him to discover his weaknesses, opportunities, strengths and threats, the administrator has against the competition in the market and in turn generate new strategies for improvement.

This tool was developed based on the SWOT matrix, which contains an extensive list of each of the factors that makes it up. In addition, it also utilizes the EFI and EFE matrixes where they are valued in a quantitative way, the internal and external factors respectively. Finally, it has many strategies, which arise depending on the factors initially selected in the SWOT.

Next, we proceeded to evaluate the operation of the tool by applying it to 52 small companies in the Sumapaz region.

As a result, the vast majority of entrepreneurs were interested in the tool, although they had some difficulties during the development, they were given the information and the corresponding advice to do a good exercise with the tool.

It was a very fruitful process, much was learned during the development of the tool and in the visits to small entrepreneurs, where some showed to be willing to learn something new and others not so much. However, the tool was in their hands through a link, so that they developed it as many times as they want to do it. And there were many suggestions from them to make improvements to the tool.

AUTORIZACION DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

Diagonal 18 No. 20-29 Fusagasugá – Cundinamarca
Teléfono (091) 8281483 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 5 de 131

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 6 de 131

el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado.

SI ___ NO _X_.

En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 7 de 131

licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”

i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 8 de 131

j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1.	
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafo)
López Beltrán Cindy Johana	
Torres Beltrán Luisa Fernanda	

Código Serie Documental (Ver Tabla de Retención Documental)

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO AL DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN
DEL SUMAPAZ**

**CINDY JOHANA LÓPEZ BELTRÁN
LUISA FERNANDA TORRES BELTRÁN**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y
CONTABLES
PROYECTO DE GRADO
FUSAGASUGÁ
2018**

**DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO AL DIAGNÓSTICO
ORGANIZACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN
DEL SUMAPAZ**

CINDY JOHANA LÓPEZ BELTRÁN

COD: 110213242

LUISA FERNANDA TORRES BELTRÁN

COD: 110213283

Trabajo de grado para optar por el título de administrador de empresas

ASESOR: ANDRES JERONIMO VARGAS CUBILLOS

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y
CONTABLES
PROYECTO DE GRADO
FUSAGASUGÁ
2018**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primeramente a DIOS, sin él nada de esto hubiera sido posible, a mis padres Juan López y Clara Beltrán por su apoyo incondicional durante la carrera y el desarrollo de este trabajo, a pesar de tantas dificultades siempre han estado ahí llenándome de fuerza y motivación para salir adelante, a mis hermanos quienes también me han brindado su apoyo durante este proceso. A mi amiga y compañera Luisa Torres por todo su esfuerzo en el desarrollo de este trabajo y su apoyo en los momentos difíciles que se me presentaron en el camino. A mis amigos y compañeros de la universidad quienes también nos transmitieron su buena energía, y a nuestro Asesor Jerónimo Vargas por su compromiso, gracias a él logramos cumplir una de nuestras metas.

Cindy López

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios, porque sin su ayuda nada sería posible, a la memoria de mi hermanito Miguel Ángel Torres, mi ángel de la guarda quien en todo momento Dios le ha dado permiso para estar junto a mi protegiéndome de todo mal y peligro, mi compañía eterna, a mis padres Ligia Beltrán y Miguel Torres, quienes con su amor y apoyo incondicional siempre han estado a mi lado en todo momento, siempre recibiendo un abrazo junto con una palabra de aliento a pesar de las circunstancias que se prestan a diario, a mi hermano Joaquín, quien ha sido durante toda mi vida más que mi hermano, un amigo, confidente y alcahuete en tantas cosas, siempre a mi lado dándome ánimos y recordándome siempre el objetivo en común que tenemos, siempre los dos unidos desde niños y sin dejar a un lado nuestro ángel que siempre está con nosotros aunque no lo podamos ver sabemos que ahí está a nuestro lado, a mi novio Jonathan Martínez, quien me ha enseñado que no todo es como parece pero que con la ayuda de Dios y confiando en mí misma todo es posible, quien a diario con un mensaje o una palabra hace que todo valga la pena, a mi amiga y compañera Cindy López, quien más que mi amiga, una hermana, en todo momento a mi lado, en los malos y buenos momentos siempre había un abrazo acompañado de una palabra de aliento y de Fé en Dios quien todo lo puede por duro que fuera el motivo, por su esfuerzo, buena actitud y disposición de trabajo durante todo el desarrollo de este trabajo a pesar de las dificultades que se presentaron en el camino, a mis amigos Diana y Sebas, quienes a pesar de las diferencias siempre juntos durante toda la carrera, siempre una palabra de confianza y de ánimo para llegar a la meta, y a nuestro Asesor y Docente Jerónimo Vargas por su confianza desde el inicio, por su compromiso para con nosotras y con este trabajo, gracias profe!! porque sin su ayuda esta meta hoy no podría ser.

Luisa torres

AGRADECIMIENTOS

Nuestra etapa universitaria ha terminado y con ello todo aquello que hace parte de ella, por lo que no deja ser un motivo de gran importancia, queremos darle gracias a Dios por habernos dado la sabiduría, paciencia, entendimiento y el motivo para llegar al final de nuestra carrera pues, sin su ayuda nada de esto sería posible.

Nuestros más sinceros agradecimientos a nuestro docente y asesor de nuestro trabajo de grado Andrés Jerónimo Vargas Cubillos quien acepto desde un inicio ser nuestro asesor y guía en la creación de la herramienta de diagnóstico. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas han sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de este trabajo, sino también en nuestra formación como profesionales en algunas áreas de nuestra carrera. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradecemos también el habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de la monografía, muchas gracias profe y esperamos verlo de nuevo en otra oportunidad Dios la colme de bendiciones.

Para aquellos amigos que siempre estuvieron a nuestro lado de una u otra forma dándonos apoyo y en algunas ocasiones ánimo de continuar cuando lo veíamos más lejos que cerca, gracias por esas palabras alentadoras que en el momento nos sirvieron de mucho, aunque no pareciera, pero en medio de todo nos daban esperanza de continuar.

Y, por su puesto, infinitas gracias a nuestra familia el motor principal para llegar a la meta y hoy poderles dar el orgullo de vernos ser unas profesionales, infinitas gracias a nuestros padres Clara Beltrán y Juan López, Ligia Beltrán y Miguel Torres, por su ejemplo de lucha, humildad y de honestidad siempre, por su apoyo incondicional en todo momento y ser la fuerza para continuar y llegar al final pese a las dificultades que se pudieran presentar en el camino, a nuestros hermanos por estar a nuestro lado brindándonos su apoyo y confianza siempre.... ¡Por ellos y para ellos!

Finalmente, debemos agradecer a la Universidad De Cundinamarca y a todos los Docentes de las diferentes áreas, quienes durante toda la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para irnos formando cada día mejores personas y por supuesto mejores profesionales, gracias por haber sembrado un poco de ustedes en nuestros corazones, recuerdos que se quedarán guardados en nuestras mentes para siempre y que algunos de ellos nos servirán como ejemplo a seguir en algún momento de nuestra vida.

CONTENIDO

CONTENIDO	13
TÍTULO	22
ÁREA, LÍNEA.....	22
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
OBJETIVOS.....	25
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
JUSTIFICACIÓN.....	26
7. MARCO DE REFERENCIA.....	27
7.1. MARCO DE ANTECEDENTES	27
7.1.1. Antecedentes de la matriz DOFA	27
7.1.2. Antecedentes de la matriz de Perfil Competitivo	27
7.2. GLOSARIO.....	28
8. MARCO TEÓRICO	32
8.1. ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS DE DIAGNÓSTICO	34
9.DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
10.RECURSOS HUMANOS	36
10.1. HUMANOS	36
10.2. MATERIALES.....	36
10.3. INSTITUCIONALES	36
10.4. FINANCIEROS.....	36
11.CRONOGRAMA	37
12. DEFINICIÓN DE VARIABLES DE DIAGNÓSTICO	38
12.1. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CALIFICANDO DE 1 A 5 SIENDO 1 MALO Y 5 EXCELENTE	39
13. DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ.....	41
CAPÍTULO 2.....	65
14. DISEÑO DEL SISTEMA.....	65
14.1. Factores Internos	65
14.1.1. Factores Externos	67
15. ESTRATEGIAS.....	69

16. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA	72
16.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL GPS	72
16.1.2. ENAXIS SWOT	73
16.1.3. EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO	73
17. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ONLINE.....	75
CAPÍTULO 4.....	88
18. MUESTRA DE EMPRESAS.....	88
18.1. PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ.....	88
19. CARACTERIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ.....	90
19.1. Descripción General De Los Municipios Del Sumapaz	90
19.1.1. Sectores Económicos De Los Municipios Del Sumapaz	95
19.1.2. SECTOR PRIMARIO.....	95
19.1.3. SECTOR SECUNDARIO.....	95
19.1.4. SECTOR TERCIARIO.....	95
CRUCE DE VARIABLES ENCUESTA.....	117
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES.....	124
ANEXOS.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	131

TABLA DE TABLAS

Tabla 1: Gastos Financieros	36
Tabla 2. Cronograma	37
Tabla 3. Población Finita	88
Tabla 4. Nombre de Empresas	107
Tabla 5. Nombre de Empresas	108
Tabla 6. Observaciones Generales.....	114
Tabla 7. Observaciones Generales.....	115
Tabla 8. Observaciones Generales.....	116
Tabla 9: Cruce de Variables	117

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dificultades durante el desarrollo por Sector Económico	98
Gráfico 2: Términos utilizados por Sector Económico	99
Gráfico 3: Uso de una Herramienta virtual por Sector Económico.....	100
Gráfico 4: Eficiencia de la Herramienta por Sector Económico	101
Gráfico 5: Estrategias sugeridas por Sector Económico	102
Gráfico 6: Apoyo de un experto por Sector Económico	103
Gráfico 7: Recibió la información suficiente por Sector Económico	104
Gráfico 8: Experiencia como empresario por Sector Económico	105
Gráfico 9: Nivel satisfacción por Sector Económico.....	106
Gráfico 10. Dificultad durante el desarrollo de la herramienta	109
Gráfico 11. Calificación de términos de la herramienta.....	109
Gráfico 12. Uso de una herramienta virtual para el diagnostico	110
Gráfico 13. Eficacia de la herramienta	110
Gráfico 14. Calificación de las estrategias sugeridas por la herramienta.....	111
Gráfico 15. Apoyo de un experto para diligenciar la herramienta	111
Gráfico 16. Información suficiente para el desarrollo de la herramienta	112
Gráfico 17. Experiencia como empresario	112
Gráfico 18. Nivel de satisfacción.....	113
Gráfico 19. Tiempo de desarrollo de la herramienta	114
Gráfico 20: Dificultades durante el desarrollo - Apoyo de un experto	118
Gráfico 21: Términos utilizados entendibles - Información suficiente para el desarrollo de la herramienta	119
Gráfico 22: Uso de la herramienta - Experiencia como empresario.....	120
Gráfico 23: Herramienta útil - Nivel de satisfacción	121
Gráfico 24: Estrategias sugeridas - Tiempo de desarrollo de la herramienta	122

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo Herramienta Virtual	41
Ilustración 2. Instrucciones	42
Ilustración 3. DOFA, Debilidades	43
Ilustración 4. Oportunidades	45
Ilustración 5. Fortalezas	47
Ilustración 6. Amenazas.....	49
Ilustración 7. Cruce DOFA, Estrategias	51
Ilustración 8. Diseño de Fortalezas.....	66
Ilustración 9. Diseño de Debilidades.....	66
Ilustración 10. Diseño de Oportunidades	67
Ilustración 11. Diseño de Amenazas.....	68
Ilustración 12. Diseño Estrategias FO.....	69
Ilustración 13. Diseño Estrategias FA	69
Ilustración 14. Diseño Estrategias DO	70
Ilustración 15. Diseño Estrategias DA.....	71
Ilustración 16. Herramienta de Diagnostico Online Fortalezas	77
Ilustración 17. Herramienta de Diagnostico Online Debilidades	79
Ilustración 18. Herramienta de Diagnóstico Online Oportunidades.....	80
Ilustración 19. Herramienta de Diagnostico Online Amenazas	82
Ilustración 20. Matriz EFI	84
Ilustración 21. Matriz EFE	85
Ilustración 22. Estrategias Sugeridas por la Herramienta	86

TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Formulario Encuesta.....	125
Anexo 2. Video Explicativo	127
Anexo 3. Herramienta de Diagnostico	127
Anexo 4. Resultados encuesta parte uno	127
Anexo 5. Resultados encuesta parte dos	127
Anexo 6: Pequeñas Empresas Región del Sumapaz	128
Anexo 7: Pequeñas Empresas Región del Sumapaz	129
Anexo 8. Algunas evidencias	130

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está dirigida al desarrollo de una herramienta de apoyo al diagnóstico organizacional para las pequeñas empresas de la Región del Sumapaz, se lleva a cabo el desarrollo de la herramienta con el fin de brindarles un apoyo a los empresarios de la Región del Sumapaz brindándoles una alternativa un poco más fácil y con un aporte de sugerencias que permiten la solución más pronta a los problemas que puedan estar presentando dentro de la empresa.

La creación de la herramienta de apoyo al diagnóstico organizacional para las pequeñas empresas de la región del Sumapaz, se lleva a cabo teniendo como base principal la matriz DOFA siendo esta el método de planificación que permite tener enfoques claros de cuáles son los aspectos positivos y negativos de la empresa, permitiendo buscar soluciones para los aspectos negativos de manera que se pueda lograr una mejora progresiva de la empresa. Según como lo indica sus siglas la matriz DOFA permite definir los aspectos internos y externos que favorezcan o interrumpan el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera: (D) Debilidades, refiriéndose a los aspectos internos que de una u otra manera no permiten el crecimiento de la empresa o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados; (O) Oportunidades, refiriéndose a los acontecimientos o características externas del entorno de la empresa que pueden ser utilizadas por el empresario para garantizar el crecimiento de su empresa; (F) Fortalezas, siendo las características internas de la empresa que permiten impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas, finalmente (A) Amenazas, siendo los aspectos externos de la empresa que en la mayoría de veces no pueden ser controlados por los empresarios; Luego de haber desarrollado cada una de los factores de las matriz DOFA continuamos con las matrices (EFI) Matriz de Evaluación Factores Internos, en ella se evalúan las Debilidades y las Fortalezas de la empresa con un valor de relevancia de 4 para las Fortalezas importante y 3 para la no importante, en la matriz (EFE) Matriz de Evaluación de Factores Externos, se evalúan las Oportunidades y Amenazas, dando un valor de relevancia de 1 a 4 según como lo considere el empresario; Finalmente se sugieren unas estrategias de solución para la empresa, siendo el cruce de la DOFA con cada uno de sus factores, de manera que si el empresario decide implementar alguna de ella de solución al problema que el considere que se debe prestar mayor atención en el menor tiempo posible.

En el ámbito profesional, como administradoras de empresas, el interés es conocer el contexto social, cultural entre otros, en que se encuentran los empresarios de la región del Sumapaz, como una de las variables que se resaltan al momento de interactuar directamente con cada uno de ellos, sus tradiciones son tan arraigadas que al momento de hablar y de darles a conocer la idea que se quiere llevar a cabo con la empresa, la respuesta en muchas ocasiones es negativa. Pues, su tradición y su estructura familiar aún siguen intactas en muchas empresas. Durante el desarrollo del objetivo de evaluar la eficiencia de la herramienta en las pequeñas empresas de la región del Sumapaz

se observó que muchos de los empresarios se niegan a la idea de generar algún cambio dentro de su empresa, pues su manera de dirigir y de llevar el funcionamiento de la misma es tan cerrado que no les permite ver algunos cambios que pueden ser de gran ayuda y muy beneficiosos tanto para ellos como para el crecimiento económico de sus organizaciones en el mercado en el que se desarrollan, de igual forma encontramos otros empresarios un poco más abiertos al cambio y a las nuevas formas que día a día con el avance tecnológico van surgiendo; saben que con los cambios su empresa crecerá y será más fácil llevarla a un nivel más alto tanto de crecimiento como de reconocimiento en el mercado, lo que les permite que con el tiempo lleguen a ser más grandes y puedan generar más beneficios para muchas más personas que hoy hacen parte de ella.

ABSTRACT

There are a large quantity of small businesses in the Sumapaz region, in their great majority are Managed by entrepreneurs who lack administrative knowledge which leads in multiple failures at decision making. Since sometimes they do not consider the different situations that occur both internally and externally can directly affect the performance of the organization.

The idea for this diagnostic tool originated out of this scenario, its function is to support the process of analysis of organizations, where the manager has the opportunity to make the diagnosis of the company quickly; allowing him to discover his weaknesses, opportunities, strengths and threats, the administrator has against the competition in the market and in turn generate new strategies for improvement.

This tool was developed based on the SWOT matrix, which contains an extensive list of each of the factors that makes it up. In addition, it also utilizes the EFI and EFE matrixes where they are valued in a quantitative way, the internal and external factors respectively. Finally, it has many strategies, which arise depending on the factors initially selected in the SWOT.

Next, we proceeded to evaluate the operation of the tool by applying it to 52 small companies in the Sumapaz region.

As a result, the vast majority of entrepreneurs were interested in the tool, although they had some difficulties during the development, they were given the information and the corresponding advice to do a good exercise with the tool.

It was a very fruitful process, much was learned during the development of the tool and in the visits to small entrepreneurs, where some showed to be willing to learn something new and others not so much. However, the tool was in their hands through a link, so that they developed it as many times as they want to do it. And there were many suggestions from them to make improvements to the tool.

TÍTULO

Desarrollo de una herramienta de apoyo al diagnóstico organizacional para las pequeñas empresas de la región del Sumapaz

ÁREA, LÍNEA

Gestión de las organizaciones y sociedad
Desarrollo organizacional

FACULTAD

Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

PROGRAMA

Administración de Empresas.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad no existe una herramienta virtual gratuita que apoye el diagnóstico empresarial en su fase cuantitativa, la cual permita al administrador enfocarse de forma más específica en el análisis y no en la parte cualitativa que podría ser sistematizada ahorrando gran cantidad de tiempo y esfuerzo; es por eso que surge la idea de la creación de esta herramienta virtual que permita el diagnóstico a las empresas de manera efectiva; debido a que su resultado será de modo inmediato, esto con el fin de dar a conocer el estado en el que se encuentra la empresa y de esta forma poder dar solución a los problemas encontrados en dicho diagnóstico cuantitativo.

Sabiendo que en Fusagasugá existe una gran cantidad de pequeñas empresas que son dirigidas por personas que carecen de conocimientos administrativos, lo que significa que dichas organizaciones son gobernadas de forma empírica, esto tiene como consecuencia múltiples fallas en la toma de decisiones, ya que ellos no ven la importancia que tiene el diagnóstico y la evaluación empresarial en sus organizaciones para lograr observar las verdaderas falencias que tienen las empresas, y se puede afirmar que toman decisiones según su intuición y éstas no siempre son las correctas. Básicamente por medio de las diferentes prácticas académicas realizadas durante el transcurso de nuestra carrera se observó este tipo de escenarios.

Las empresas de la región del Sumapaz se caracterizan por ser pequeñas y ser administradas por sus propietarios, las cuales generan un aporte significativo a la economía. Pero el cambio constante en el mercado y la llegada de nueva competencia, ha representado un gran reto para ellos, ya que deben estar a la vanguardia de los cambios que puedan afectar su mercado. Con el fin de mantener su posición, es necesario realizar acciones que conlleven a una mejora continua; para llegar a esto, es importante realizar un diagnóstico a la empresa con el objetivo de conocer sus fallas de tal manera que se puedan tomar buenas decisiones y así generar estrategias para superarlas, logrando el sostenimiento de la organización en el mercado. Pero un diagnóstico acarrea bastante tiempo y trabajo; además, de un asesor externo que apoye este proceso. Por esto ellos prefieren tomar decisiones con ayuda de su intuición, aunque a veces no les falla, pero pueden correr bastantes riesgos y que una mala decisión los puede llevar a la quiebra.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se beneficiarían las pequeñas empresas del Sumapaz con el desarrollo de la herramienta virtual de apoyo al diagnóstico empresarial?

OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una herramienta de apoyo al diagnóstico organizacional para las pequeñas empresas de la Región del Sumapaz.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las variables de diagnóstico tanto internas como externas para pequeñas empresas.
- Diseñar el sistema de diagnóstico adecuado a la herramienta tecnológica.
- Diseñar la herramienta de diagnóstico.
- Evaluar la eficacia de la herramienta por medio de grupos de prueba de pequeños empresarios de la Región del Sumapaz.

JUSTIFICACIÓN

Con los avances tecnológicos que se han producido a lo largo de los últimos años, la posibilidad de crear nuevos instrumentos virtuales en internet se ha incrementado en alto volumen, y estas son nuevas formas de llevar a cabo los procesos de una manera un poco más fácil, económica y en menos tiempo. El internet es una red virtual que ha impactado de manera impresionante en cuanto los negocios en todo el mundo. Lo que ha generado una ampliación de mercados y del comercio para todos los países. El internet no solo ha dado iniciación a mercados comerciales entre muchos países del mundo, sino que también ha dado la apertura para la creación y desarrollo de herramientas virtuales que facilitan la realización de diagnósticos en diferentes áreas de las empresas a nivel mundial.

Es de allí que se crea la idea del desarrollo de una herramienta virtual de apoyo al diagnóstico empresarial en los municipios del Sumapaz, teniendo como punto de partida que en estos municipios existen una cantidad bastante amplia de pequeñas empresas, partiendo que la mayoría de ellas ha tenido que ser cerradas por la falta de conocimientos sobre todo en el ámbito administrativo, debido a esto, este tipo de organizaciones carecen de la posibilidad de realizar diagnósticos y evaluaciones periódicas que les permita medir su rendimiento en el ámbito y en la actividad económica que desarrollan.

Lo que nos lleva a realizar el siguiente cuestionamiento ¿Cómo se beneficiarían las pequeñas empresas del Sumapaz con el desarrollo de la herramienta virtual de apoyo al diagnóstico empresarial? Es importante resaltar que en este ámbito es trascendental la evaluación tanto interna como externa de las organizaciones, sabiendo que es un proceso bastante tedioso y que requiere de mucho tiempo y dedicación para que los resultados sean los más exactos posibles, para que las decisiones que se tomen sean las más apropiadas para superar las fallas encontradas durante el proceso de diagnóstico. Lo que queremos durante el desarrollo de este trabajo es desarrollar la herramienta virtual que facilite la realización de dicho diagnóstico anteriormente mencionado, abordando la generación de un resultado exacto que permitirá que las organizaciones tomen importantes decisiones basados en un resultado confiable, además de facilitar esta acción. De acuerdo con lo anterior, la intención de este proyecto es desarrollar la herramienta que permita dar a conocer y comprender a los emprendedores de los municipios del Sumapaz el estado en el que se encuentra su empresa o que podría estar en un futuro si no toma decisiones a tiempo.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1. MARCO DE ANTECEDENTES

7.1.1. Antecedentes de la matriz DOFA

Su origen se remonta a la década de los 70 debido a la investigación realizada por un equipo de trabajo del Stanford Research Institute dirigida por Albert Humphrey, El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie. cuyo propósito era descubrir por qué falla la planificación corporativa, para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas. “El modelo no surgió como un invento producto de la creatividad y el ingenio, fue el resultado de una indagación con abundante basamento empírico; ya que entre 1960 y 1969 alrededor de 1100 empresas y organizaciones fueron consideradas, encuestando a unos 5000 ejecutivos con un cuestionario de 250 preguntas”¹.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

7.1.2. Antecedentes de la matriz de Perfil Competitivo

A partir de la década de 1970 se visualizó un cambio radical que impacta a la industria y a los servicios, a partir de éste ya no era posible mantener un sistema productivo que lanzara al mercado contingentes masivos de productos homogéneos y estandarizados ante una demanda que se diversifica, se hace más exigente y requiere de un aparato productivo ágil y flexible que responda con una oferta diferenciada para cada segmento del mercado, manteniendo bajo el nivel de costos. Es entonces cuando se redefinen las condiciones de competitividad y los medios para lograrla.

“El Norte Americano Charles H. Kepner. Su obra clásica, aparecida en la década del sesenta, fue “The rational manager”. Esta obra explica una pauta interesante para evaluar la calidad de una decisión denominada como el "enfoque de un hombre de negocios", Los problemas se suelen ubicar en un determinado sector de la organización. Sin embargo, la calidad de una decisión debe ponderarse, no sólo en función de su impacto sobre el sector en cuestión, sino también sobre toda la organización tomada en conjunto.”

¹ CHAPMAN, Alan. Análisis DOFA y análisis PEST [en línea]. https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/ [citado en 11 de abril de 2018]

El enfoque del hombre de negocios se refiere a lo siguiente: “quien o quienes toman la decisión deben pensar en el impacto sobre toda la organización, como si ésta fuera su propio negocio, en lugar de circunscribir la preocupación a su sector o área de responsabilidad”².

Por esta razón fue desarrollada la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) por Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe la cual es una innovadora herramienta que se utiliza en la toma de decisiones. Se pueden tomar decisiones ya sea rápidamente, con una consideración mínima del asunto, o despacio después de una larga deliberación.

Aunque la toma de decisiones es una función cotidiana, conviene examinar más a fondo la naturaleza de una decisión.

7.2. GLOSARIO

COMPETENCIAS CENTRALES

Capacidades de la organización para crear valor, que son exclusivas de una empresa.

CONSULTORÍA

Actividad intelectual autónoma dirigida a la organización económica del conocimiento, en función de la solución a problemas específicos, relacionando sus posibilidades y modo de utilización con la realidad socio-económica y el medio ambiente físico y humano en que debe actuar.

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados. Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Algunos hacen énfasis en los procesos productivos, otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores. Es posible clasificar los diagnósticos empresariales en dos grandes tipos: los "integrales" y los "específicos". Los primeros se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. La metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (DOFA), trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.

² FLORES, José, LÓPEZ, Jesús y BEJARANO, Jessica Matriz de perfil competitivo (MPC) según Charles Kepner y Fred David [en línea]. <https://es.slideshare.net/joseluisfloresl/matriz-de-perfil-competitivo-mpc> [citado en 14 de abril de 2018]

En tanto, los diagnósticos "específicos" hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.

En síntesis, es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la Empresa.

EFICIENCIA

Expresa la relación obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto y un determinado efecto medido como resultado.

EMPRESA

Organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma.

ESTRATEGIA

Plan de acción que dirige la inversión de recursos para aprovechar las oportunidades de negocio.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Programas Generales de acción y distribución de recursos, para lograr objetivos concretos, cambios necesarios etc.

MERCADO

Grupo de clientes o clientes potenciales que tienen poder de compra y necesidades insatisfechas.

MICROEMPRESAS

Ley 590 de 2000 artículo No 2. Modificada por la ley 905 de 2004. Incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, se entiende; toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

MEDIANA EMPRESA

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores,
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PEQUEÑA EMPRESA

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil **(5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes**

MICROEMPRESA

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Preparación para posibles eventualidades, estableciendo la política por seguir y determinando por anticipado como deben tomarse las decisiones de diferentes niveles jerárquicos, tales como las decisiones tácticas y operativas.

RECURSOS ORGANIZACIONALES

Insumos básicos que una compañía utiliza para desarrollar su negocio.

SERIE DESESTACIONALIZADA

Aquella a la que se le han eliminado los componentes estacionales y feriados móviles. Esta serie permite comparar evoluciones entre períodos sucesivos, libre del efecto de eventos que se repiten con alguna periodicidad en el año.

VENTAJA COMPETITIVA

Beneficio que existe cuando una empresa tiene un producto o servicio que es visto por su mercado objetivo como mejor que el de sus competidores.

MATRIZ (FACTORES INTERNOS)

Esta herramienta sirve para la formulación de estrategias; resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además aporta una base para la identificación y evaluación de las relaciones entre dichas áreas.

MATRIZ (FACTORES EXTERNOS)

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política gubernamental, ambiental, jurídica y tecnológica de la empresa a evaluar.

El procedimiento para la elaboración de una MEFE y MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las (Fortalezas, Debilidades) y de (Oportunidades y Amenazas) de la organización y los valores de las calificaciones son distintos: Es fundamental hacer una lista de las (Fortalezas, Debilidades) y (Oportunidades y Amenazas) de la organización para su análisis.

FUERZAS EXTERNAS

Se analizan las fuerzas externas clave como las económicas, las sociales, culturales y demográficas, las ambientales, las políticas, gubernamentales y jurídicas y las tecnológicas. De estas fuerzas previamente analizadas, se señalan las que representan oportunidad y las que representan amenaza.

EVALUACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

En este proceso se analizan los proveedores, los subcontratistas (si los hay), los canales de distribución, el transporte, las tecnologías de comunicación, los competidores directos, las barreras del sector y los clientes.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO -MPC

El desarrollo de esta matriz consiste en identificar los principales competidores de una empresa, así como sus factores clave particulares en relación con la posición estratégica de la empresa.

En esta matriz se debe identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que se está evaluando, se debe preparar la matriz donde se encontraran los factores críticos de éxito para el sector en el que está enfocado la empresa. Teniendo en cuenta la participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad del producto/servicio y la lealtad del cliente.

EVALUACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL

En esta fase se evalúan factores tales como la funcionalidad de la estructura, evaluación del estilo de dirección, la toma de decisiones, control de gestión, el sistema de planeación, la utilidad de los planes y la frecuencia de evaluación.

8. MARCO TEÓRICO

Según Charles Perrow (Op. Cit: 1998, 83-89) y Richard H. Hall (Op. Cit: 50-91) la estructura organizacional implica tener de referencia, entre otros, tres elementos:

- Indica que las estructuras organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales a partir del impulso ciertos servicios.
- Las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. En otras palabras, las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no al contrario.
- Las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones; donde se articulan las tareas y las personas, y donde se desarrollan las actividades de la organización.

Aunque estos son los elementos que ellos utilizan hay varios autores que la describen de otra manera, por ejemplo:

Según Strategor “Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”³.

Según Mintzberg “Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”⁴. Pero ¿Cómo está organizada esta?, ¿Qué elementos la hacen autentica?

La estructura organizacional está conformada por:

1. La estructura formal o esquema organizacional
2. la estructura informal o estructura social.
3. La estructura formal o esquema organizacional.

La organización formal: es la manera de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Este se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

Además de estas características la estructura formal comprende cinco componentes:

³ Licenciatura en RR.HH., Universidad de Champagnat. La estructura organizacional [en línea]. <<https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>> [Citado el 12 de abril de 2018]

⁴ Licenciatura en RR.HH., Universidad de Champagnat. La estructura organizacional [en línea]. <<https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>> [Citado el 12 de abril de 2018]

1. La empresa está personificada por un organigrama: que es la representación gráfica de la estructura organizativa.
2. Líneas de mandos, de coordinaciones, asesorías, controles, y las relaciones de subordinación (estructura jerárquica y de autoridad formal).

Estos dos primeros puntos, se conocen como la estructura organizativa la cual constituye el armazón sobre el que se construye la dinámica organizacional. El proceso de construcción de la estructura organizativa comprende tres elementos: la división del trabajo; la agrupación de tareas o actividades en órganos; y la fijación de líneas de enlace entre órganos.

Para ello se debe hablar de dos conceptos claves: Diferenciación (especialización de tareas y actividades) e Integración (coordinación).

La diferenciación implica fraccionar el trabajo a realizar en un conjunto de tareas, mientras que la integración hace referencia a la coordinación necesaria entre estas tareas, en un intento de asegurar la obtención de las metas generales de la organización. Las organizaciones pueden dividirse en tres tipos básicos de diferenciación: horizontalmente (en un número creciente de posiciones distintas a un mismo nivel); verticalmente (en un número creciente de jerarquías); y espacialmente (mediante un número creciente de situaciones distintas que se hallan dispersas en el espacio).

En términos de la integración podemos decir que esta puede conseguirse a través de cuatro amplias categorías de estructuras integradas:

Formalización (con ello se asegura que tanto los individuos como los entes organizativos que realizan tareas altamente diferenciadas coordinen adecuadamente sus actividades) es el grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Centralización/descentralización (las organizaciones pueden integrar actividades mediante el proceso de toma de decisiones, siendo de gran importancia el lugar en la jerarquía donde éstas se tomen. La toma de decisiones está centralizada cuando la autoridad recae en solamente en el Consejo de Administración y/o la Gerencia General, o descentralizada, cuando ésta la hacen otras instancias organizativas.);

Ámbito de control (ésta forma de abordar la cuestión de la integración hace referencia al número de subordinados inmediatos que controla o coordina un mando);

La estandarización (la estandarización del proceso garantiza que todas las tareas se hagan de la misma manera en todo momento, al tiempo que consigue un elevado grado de integración).

Existen otros mecanismos para lograr la integración en las organizaciones no tan rigurosos desde el punto de vista estructural, pero sí de igual importancia.

8.1. ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS DE DIAGNÓSTICO

- Para Harold Koontz, “El proceso común del Desarrollo Organizacional incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio”⁵.
- El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. “Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”⁶.
- Cummings & Worley establecen que “el diagnóstico es una herramienta de la dirección y se relaciona con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”⁷.
- “Se trata de una evaluación cuidadosa del entorno en el cual opera la empresa a fin de identificar y determinar ventajas que la organización realmente posee en relación con las principales empresas del medio, debilidades o aspectos que presentan rezagos y que constituyan obstáculos a la adecuada capacidad de ofrecer al mercado productos y servicios con los niveles de precio, calidad, oportunidad y flexibilidad adecuados”⁸.

⁵ BARÓ, O. Aplicación del procedimiento de diagnóstico para lograr la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en la Unidad Mecánica Jovellanos, citado por NICHOLLS, Catalina y PADILLA, Claudia. Formulación de una herramienta de diagnóstico para el sistema productivo de las pymes manufactureras de la ciudad de Cali. [en línea]. Colombia: Universidad del Valle. 2011. Pág. 6. Disponible en <https://docplayer.es/69518625-Formulacion-de-una-herramienta-de-diagnostico-para-el-sistema-productivo-de-las-pymes-manufactureras-de-la-ciudad-de-cali.html>.

⁶ BRAIDOT Néstor, FORMETO H. y NICOLINI J. Desarrollo de una Metodología de Diagnóstico para Empresas Pymes Industriales y de Servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Citado por NICHOLLS GIRALDO, Catalina y PADILLA CABRERA, Claudia. Formulación de una herramienta de diagnóstico para el sistema productivo de las pymes manufactureras de la ciudad de Cali. [en línea]. Colombia: Universidad del Valle. 2011. Pág. 6. Disponible en <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Diagn%F3stico%0Pyme%20-2.pdf>. [citado en 11 de abril de 2018]

⁷ *Ibíd.*, p. 6.

⁸ Castañeda, Jesús David. Valoración del estado actual de las Pymes metalmecánicas mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico logístico productivo en un piloto local. En: El Hombre y la máquina. Rev. No 23. Julio - diciembre de 2004. P. 42-51.

9.DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Exploratoria: Es como la primera aproximación que realiza un investigador sobre un objeto de estudio, a fin de poder tomar información general, sobre su aspecto, comportamiento y características, por lo cual este tipo de investigación es catalogada también como un estudio de tipo aproximativo, que se basa en las observaciones y cálculos aproximados que puede establecer el investigador en su primer contacto con aquello sobre lo cual pretende dar un panorama o conocimiento superficial del tema.

Al aplicar este tipo de investigación se pretende conocer a profundidad sobre las matrices de diagnóstico organizacional básicas, y su aplicación en las pequeñas empresas de Fusagasugá, con el objetivo de que los pequeños empresarios conozcan estas herramientas y las implementen en sus pymes.

Investigación Aplicada: Es el proceso que busca convertir el conocimiento teórico, en conocimiento práctico y útil para la vida de la civilización humana. La Investigación Aplicada puede también orientarse a la producción de conocimientos y métodos que vengán a mejorar o hacer mucho más eficiente el sector productivo de bienes o servicios, buscando imprimir en la vida del humano promedio bienestar, a través de un medio productivo mucho más eficiente. Igualmente, puede tener una fase teórica e investigativa, así como otra experimental, que lleve incluso a la elaboración de prototipos.

10.RECURSOS HUMANOS

10.1. HUMANOS

Para el desarrollo del trabajo se requiere del tiempo de las estudiantes Cindy Johana López Beltrán y Luisa Fernanda Torres Beltrán quienes serán las encargadas de llevar a cabo el desarrollo de la herramienta virtual de apoyo al diagnóstico empresarial para las pequeñas empresas del Sumapaz. De igual forma se contará con el apoyo por parte de los gerentes y/o dueños de las empresas en donde se llevará a cabo la prueba de la herramienta.

10.2. MATERIALES

Se requiere del uso de herramientas como computador, libros de investigación, papelería e internet entre otros.

10.3. INSTITUCIONALES

Apoyo por parte del docente asesor quien es la guía durante todo el proceso de desarrollo de la herramienta hasta la finalización de la misma.

10.4. FINANCIEROS

Tabla 1: Gastos Financieros

ITEMS	VALOR TOTAL
Transporte	400.000
Papelería	15.000
Carpetas	800
CDS	5.000
Internet	10.000

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

CAPITULO I

12. DEFINICIÓN DE VARIABLES DE DIAGNÓSTICO

En este capítulo se realiza el diseño de la herramienta, en la cual se tienen en cuenta los principales factores tanto internos como externos de manera general para las empresas, teniendo como matriz principal la DOFA.

Inicialmente se crea una lista de preguntas relacionadas con los factores anteriormente mencionados, esto, con el fin de extraer de ellas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas generales que serán parte de la matriz DOFA en la herramienta. Lo que se pretende con esta herramienta virtual de apoyo, es conocer la situación actual de una empresa y cuáles están siendo los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo en el mercado en el que se encuentra desarrollando su actividad; es importante resaltar que el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios, pues gracias a este diagnóstico podemos identificar la raíz del problema, lo que permitirá que todos dueños de las empresas pongan a disposición los recursos que sean necesarios para eliminar y hacer que la empresa se recupere y se mantenga en el mercado. Además, cada uno de los dueños de las empresas que permita la implementación de la herramienta virtual, tendrá la posibilidad de contar con ella no solo como un apoyo para la solución e identificación de los problemas presentados, sino que, también contarán con el planteamiento de algunas estrategias que le servirán para darle una posible solución a dichos problemas encontrados dentro de la empresa.

A continuación, se muestran las preguntas de modo general y el diseño de la herramienta virtual que se pretende elaborar para apoyo del diagnóstico de las pequeñas empresas de Fusagasugá.

12.1. RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CALIFICANDO DE 1 A 5 SIENDO 1 MALO Y 5 EXCELENTE

- ¿Considera que la cantidad de trabajadores con los que cuenta actualmente son suficientes?
- ¿Cree que su planta de producción es la adecuada?
- ¿Considera que su ubicación es estratégica frente a su competencia?
- ¿Considera que los convenios con instituciones educativas son importantes para su empresa?
- ¿Considera que cuenta con la capacidad tecnológica suficiente?
- ¿Se considera fuerte frente a la competencia?
- ¿Con qué nivel de capacitación cuenta su personal?
- ¿Considera que sus instalaciones son adecuadas para prestar un buen servicio?
- ¿Considera que los precios de sus productos son los adecuados frente a la competencia?
- ¿Cree que en el sector en el que se desempeña existe mucha competencia?
- ¿Considera que son suficientes las alianzas estratégicas con las que cuenta actualmente?
- ¿Su plataforma estratégica es la adecuada?
- ¿Cuenta con las estrategias comerciales adecuadas?
- ¿Considera que sus empleados están suficientemente capacitados para brindar una buena atención al cliente?
- ¿Cuenta con capital humano altamente calificado?
- ¿Considera que la atención al cliente es la más adecuada?
- ¿Con qué nivel de se encuentra su empresa en cuanto a convenios con otras entidades?
- ¿Considera que la publicidad y la promoción que se ha implementado es la más adecuada?
- ¿Cree que la antigüedad en el sector en donde se ha desempeñado es importante?
- ¿Considera que la recordación de su marca en los clientes es vital para su empresa?
- ¿En qué nivel se ve afectado por el crecimiento de la demanda en productos innovadores?
- ¿Considera que los productos sustitutos son una fuerte amenaza para su empresa?
- ¿Considera que las condiciones de transporte son las más adecuadas?

¿Cuenta con todos los documentos exigidos por la ley para su correcto funcionamiento en el mercado?

¿Cree que cuenta con la estructura organizacional adecuada para su empresa?

A continuación, se enuncia la lista general de los factores internos y externos y posibles estrategias de la matriz DOFA.

13. DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE APOYO AL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ

Ilustración 1. Modelo Herramienta Virtual

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL
INICIO
BANNER
<p>Esta es una herramienta que tiene como objetivo ser un apoyo para las empresas, en la evaluación organizacional, tanto interna como externa, brindándole posibles estrategias para contrarrestar los problemas.</p>

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL											
REGISTRO											
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">RAZÓN SOCIAL</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DIRECCIÓN</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">NIT</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">TELÉFONO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CORREO ELECTRÓNICO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	RAZÓN SOCIAL		DIRECCIÓN		NIT		TELÉFONO		CORREO ELECTRÓNICO	
RAZÓN SOCIAL											
DIRECCIÓN											
NIT											
TELÉFONO											
CORREO ELECTRÓNICO											

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

REGISTRARSE

Ilustración 2. Instrucciones

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

1. Da clic al botón Registrar
2. Diligencia el formulario con los datos de tu empresa
3. Luego da clic la opción MATRIZ DOFA y te aparecerán dos opciones:
Factores Internos
Factores Externos
4. A continuación, presiona la opción Factores Internos, ahí aparecerán dos opciones: Fortalezas y Debilidades. Elige la opción Fortalezas, enseguida aparecerá una lista de Fortalezas, en las cuales debes marcar con una X las que consideres que tiene tu empresa, y al finalizar das la opción Guardar. Luego se realiza el mismo procedimiento con la opción Debilidades.
5. Luego das clic en la opción Factores Externos, allí aparecerán dos opciones: Oportunidades y Amenazas. Elige la opción Oportunidades, enseguida que tiene tu empresa, y al finalizar das la opción Guardar. Luego realiza el mismo procedimiento con la opción de Amenazas.

Para finalizar das clic en la opción Guardar y Mostrar.

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

Ilustración 3. DOFA, Debilidades

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL	
DOFA	
FACTORES INTERNOS	
DEBILIDADES	
Marca Con Una X Las Debilidades De Tu Empresa	
1. No hay una dirección estratégica clara	
2. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia	
3. Falta de infraestructura adecuada	
4. Falta de personal capacitado	
5. Abandono de estándares o recomendaciones de calidad	
6. Largas jornadas laborales	
7. Cambios de puestos de trabajo sin realizar la adecuada capacitación de equipos y desarrollo de funciones	
8. Falta de comunicación asertiva dentro de la empresa	
9. Falta de seguridad laboral	
10. Poca inversión en investigación y desarrollo	
11. Falta de un plan global de crecimiento	
12. No aplica los procesos adecuados de reclutamiento del personal	
13. Falta de capacitación en atención al cliente	
14. No hay control en el uso adecuado de los recursos	
15. Falta de oportunidades de crecimiento en el talento humano	
16. No cuenta con seguimientos a las estrategias	
17. Cobertura solo en la región	
18. Número limitado de personal	
19. Débil red de distribución	
20. Espacios físicos limitados	
21. Altos costos de transportes	
22. Altos costos de maquinaria	
23. Desgaste físico y mental de los trabajadores	
24. Poca capacidad de endeudamiento	
25. No cuenta con varios puntos de venta	
26. Ausencia de convenios con entes gubernamentales	
27. Falta de publicidad	
28. Poco reconocimiento en el mercado	

29. Bajo calidad en los productos o servicios ofrecidos	
30. Grupos de trabajo no constituidos	
31. Resistencia al cambio	
32. Poca motivación al recurso humano	
33. Desconocimiento de nuevas herramientas de gestión y marketing	
34. Altos costos de producción	
35. Tecnología obsoleta y equipos antiguos	
36. Precios más altos que la competencia	
37. Dirección centralizada	
38. Estructura de tipo familiar	
39. Carencia de marca reconocida en el mercado	
40. Poca experiencia en el mercado	
41. La dirección carece de autoridad	
42. Incumplimiento de las políticas empresariales	
43. Falta de liderazgo en los empleados	
44. Descripción de funciones poco claras	
45. Falta de asesoría jurídica	
46. Bajo nivel en ventas	
47. No se cuenta con infraestructura propia	
48. Ambiente laboral poco agradable	
49. Retrasos en la entrega de la mercancía o en la prestación del servicio	
50. Falta de certificación de calidad	

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

GUARDAR

Ilustración 4. Oportunidades

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL	
DOFA	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	
Marca Con Una X Las Debilidades De Tu Empresa	
1. Ingresos a nuevos mercados	
2. Expansión de servicio	
3. Gran demanda de producto y/o servicio	
4. Asociarse con otras empresas	
5. Fuerte poder adquisitivo	
6. Contratación de un auditor	
7. Todos los empleados gozan de las prestaciones de ley	
8. Otorgan compensaciones monetarias a sus colaboradores	
9. Demanda Ascendente	
10. Bajos costos en la compra de nueva tecnología	
11. Disminución de las tasas de interés	
12. Reconocimiento del establecimiento dentro del sector o municipios cercanos.	
13. Atraer a clientes nuevos	
14. Aumentar el volumen de productos y/o servicios ofrecidos	
15. Innovación en los productos y/o servicios	
16. Adquisición de materias primas a costos bajos	
17. Convenios con diferentes empresas para la venta de los productos o servicios.	
18. Mantener buenas relaciones con los clientes	
19. Capacitaciones constantes al personal	
20. Apertura de nuevos puntos de venta	
21. Personal capacitado	
22. Desarrollo de nuevas líneas de producción	
23. Automatización	
24. Mayor eficiencia en el servicio	
25. Generación de conciencia de responsabilidad en el puesto de trabajo	
26. Ampliación de la cartera de productos y/o servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes	

27. Ampliación del mercado donde se exigen mejores estándares de calidad	
28. Poca competencia	
29. Alta demanda de productos y/o servicio	
30. Diversificación del consumo masivo a nivel regional	
31. Oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral para el personal	
32. Cuenta con una localización estratégica	
33. Creación de nuevos empleos	
34. Apoyo económico por parte de entidades privadas	
35. Mayor interés en el cuidado del medio ambiente	
36. Plan de trabajo de forma equitativa	
37. Diversificación de los productos relacionados	
38. Búsqueda de nuevos mercados a nivel Nacional	
39. Crecimiento rápido del mercado	
40. Obtener mayores ingresos económicos mediante el desempeño del personal.	
41. Nuevos canales de Marketing	
42. Gran aceptación del producto/servicio	
43. Vulnerabilidad de la competencia	
44. Comercio electrónico	
45. Consumidor dispuesto a probar/ adquirir nuevos productos/servicios	
46. Mercado mal atendido	
47. Nuevas propuestas para el nicho de mercado	
48. Aprovechamiento de las nuevas tendencias de los clientes	
49. Ampliar la empresa, dando apertura a nuevas sedes	
50. Fidelización del cliente	

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

GUARDAR

Ilustración 5. Fortalezas

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL	
DOFA	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	
Marca Con Una X Las Debilidades De Tu Empresa	
1. La empresa cuenta con una logística adecuada	
2. Servicio al cliente	
3. Personal capacitado	
4. Capacidad tecnológica	
5. Adecuada estructura organizacional	
6. Buen sistema de comunicación	
7. Objetivos claros	
8. Buena imagen ante los consumidores	
9. Cuenta con estrategias de promoción eficaces	
10. Suficiente capital de trabajo	
11. Buen nivel de endeudamiento	
12. Bajo nivel de ausentismo	
13. Trabajadores leales	
14. Materia prima de buena calidad	
15. Buen control de inventarios	
16. Buen ambiente laboral	
17. Recurso humano motivado	
18. Aplica procesos de calidad de manera continua	
19. Innovación continua de sus productos	
20. Disponibilidad al cambio	
21. Competitividad en precios	
22. Presencia de consultor contable externo	
23. Calidad en los productos	
24. Buena relación con los proveedores	
25. Capacitación constante del personal	
26. Uso adecuado de las herramientas de Marketing digital	

27. Profundo conocimiento de las necesidades de los clientes	
28. Responsabilidad social	
29. Participación en el mercado	
30. Capacidad de investigación y desarrollo	
31. Cuenta con experiencia en el segmento de mercado que atiende	
32. Adecuada infraestructura	
33. Flexibilidad organizacional	
34. Acceso a economías de escala	
35. Equipo de trabajo responsable y comprometido con sus labores	
36. Alianzas con otras empresas	
37. Empresa legalmente constituida	
38. Trayectoria en el mercado	
39. Sistema de organización de tareas eficiente	
40. Ubicación estratégica	
41. Cuenta con indicadores para el control de la gestión	
42. Alianzas con empresas turísticas para otorgar planes de viajes para los mejores trabajadores del mes	
43. Nuevos productos que abarquen nuevos clientes	
44. Apertura de nuevos mercados que antes estaban cerrados	
45. Apertura de nuevos mercados con empresas extranjeras	
46. Respaldo internacional	
47. Facilidad de acceder a cursos online certificados de acuerdo al área que se requiera	
48. Interés de inversionistas en desarrollar nuevos proyectos con el producto y/o servicio de la empresa	
49. Presencia de instituciones con diseño curricular en algunas áreas de la empresa	
50. Crecimiento del consumo mundial en productos y/o servicios	

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

GUARDAR

Ilustración 6. Amenazas

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL	
DOFA	
FACTORES EXTERNOS	
AMENAZAS	
Marca Con Una X Las Debilidades De Tu Empresa	
1. Conflictos gremiales	
2. Regulación desfavorable	
3. Cambios en la legislación	
4. Competencia muy agresiva	
5. Aumento de precio de insumos	
6. Segmento del mercado contraído	
7. Tendencias desfavorables en el mercado	
8. Competencia consolidada en el mercado	
9. Nuevos competidores	
10. Productos sustitutos	
11. Cambios en el sistema tributario	
12. Poder de negociación de los clientes y los proveedores	
13. Cambios tecnológicos	
14. Cambios económicos	
15. Cambios en las tendencias de consumo	
16. Los clientes no son fieles	
17. Precios de la competencia más bajos	
18. Demanda del mercado	
19. Poca capacidad de financiación	
20. Desconfianza en el producto novedoso	
21. Poca oferta de recurso humano calificado	
22. Bajo poder adquisitivo de los clientes	
23. Bajo nivel de satisfacción del cliente	
24. Alianzas entre empresas del mismo sector	
25. Carencia de incentivos fiscales	
26. Competencia con más experiencia en el mercado	
27. Incumplimiento de los proveedores	
28. Carencia de marca reconocida en el mercado	
29. Desarrollo de TI inalcanzables	
30. Recesión económica	
31. Devaluación económica	

32. Aumento en las tasas de interés	
33. Inflación	
34. Pérdida de clientes	
35. Crecimiento lento del mercado	
36. Cambios demográficos adversos	
37. Competencia desleal	
38. Desconocimiento jurídico	
39. Altos costos en los seguros	
40. Barrera cultural	
41. Aumento de la competencia con nuevos productos y/o servicios en el mercado	
42. Cambio de las necesidades de los clientes	
43. Fuerte, numerosa y variada competencia	
44. Más competencia en el mercado de personal idóneo para manejar productos y/o servicios	
45. Mayor exigencia por parte de las empresas en cuanto al nivel de estudio de los trabajadores	
46. Factores ambientales que pueden provocar que los precios de las materias primas incrementen	
47. Carencia de interés por parte de los consumidores potenciales, debido a las nuevas costumbres de consumo	
48. Despacho tardío de los proveedores debido a las paralizaciones y huelgas	
49. Inestabilidad política y económica del país	
50. Falta de armonización normativa	

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

GUARDAR Y MOSTRAR

Ilustración 7. Cruce DOFA, Estrategias

AUTOEVALUADOR ORGANIZACIONAL
DOFA
ESTRATEGIAS
ESTRATEGIAS (FO)
<p>F.1. O.2. Moverse más rápidamente hacia las oportunidades, apuntándole a los grandes mercados.</p> <p>F.2. O.13. Mantener el servicio al cliente como una prioridad, esto con fin de crecer cada día más en el mercado y poder fidelizar los clientes.</p> <p>F.3. O.18. Aprovechar las habilidades o conocimientos específicos de algunos de los miembros del equipo de trabajo, convirtiéndolos en un mejor elemento para los compañeros de trabajo y para los clientes de la empresa.</p> <p>F.4. O.15. Desarrollar procesos para generar conocimientos y competencias en los empleados que soporten los planes de innovación en los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa de acuerdo a su capacidad tecnológica.</p> <p>F.5. O.39. Incrementar la penetración del mercado, creciendo con los productos actuales, en los mercados actuales, aumentando la participación y fidelización de los clientes lo que permitirá un crecimiento más rápido en el mercado.</p> <p>F.6. O.38. Aprovechar el buen uso de la comunicación de los miembros de la empresa, lo que permitirá incrementar en nuevos mercados internacionales con oportunidades de mayor crecimiento y reconocimiento en el mercado.</p> <p>F.7. O.14. Lanzar una nueva marca sin necesidad de sacar del mercado la que ya existe, por ejemplo, una nueva marca dedicada a otro tipo de mercado, uno de menor poder adquisitivo de manera que se pueda incrementar las ventas en los productos y/o servicios ofrecidos.</p> <p>F.8. O.12. Mantener la imagen ya creada en los clientes, por medio de capacitaciones constantes de atención al cliente, ofreciéndole servicios adicionales que permiten incrementar la experiencia con la marca y los servicios y/o productos ofrecidos.</p> <p>F.9. O.3. Crear una página web atractiva y dinámica, permitiendo la participación activa en las redes sociales en las que se encuentra el mercado objetivo de la empresa.</p> <p>F.10. O.25. Mantener la capacidad de capital de trabajo con la que cuenta la empresa, por medios de incentivos, reconocimientos personales, crecimiento profesional, permitiendo que cada vez se sientan más comprometidos con la actividad de la empresa y así, se genere un ambiente laboral cada día mejor, lo que llevara a que la empresa crezca cada vez más.</p> <p>F.11. O.5. Mantener saldos óptimos en efectivo, de manera que se puedan aplicar y vigilar las políticas de las condiciones de crédito en el momento de ser necesario.</p>

F.12. O.31. Comunicar claramente los objetivos a todos los miembros que hacen parte de la empresa, con el fin de que todos trabajen unidos para alcanzar y cumplir cada uno de los objetivos trazados por la empresa, lo que permite que el nivel de ausentismo sea cada vez menos.

F.13. O.34. Mantener el nivel de lealtad de todos y cada uno de los miembros que hacen parte de la empresa, por medios de reconocimientos e incentivos por sus labores y fidelidad con cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

F.14. O.27. Mantener el nivel de proveedores permitiendo que los productos y/o servicios que se adquieran para la empresa sean de la mejor calidad, obteniendo un mejor reconocimiento en el mercado en cuanto a los productos y/o servicios ofrecidos por parte de la empresa.

F.15. O.23. Cuidar los niveles de inventarios suma a los gastos y aumenta los costos generales, permitiendo una forma efectiva de manejar inventarios, determinando las demandas del negocio lo que permite definir los inventarios por temporada y recortar los inventarios que no se venden.

F.16. O.24. Conservar el buen ambiente laboral por medio de capacitaciones, pausas activas especiales para los trabajadores, lo que permitirá que el desarrollo de cada uno de las labores asignadas sean más amenas y menos rutinarias, logrado que los empleados sean más eficientes en el desarrollo de cada una de ellas.

F.17. O.8. Cuidar el recurso humano motivado lo que permitirá atraer y retener el conocimiento de cada uno de ellos para el beneficio de la empresa.

F.18. O.19. Implementar asesorías y capacitaciones con el fin de mantener la calidad en los procesos de manera continua, permitiendo que los resultados sean cada vez más positivos generando mejores beneficios tanto para la empresa como para los que trabajan para cumplir cada uno de los estándares de calidad en los procesos que se llevan dentro de la empresa.

F.19. O.17. Crear nuevas líneas de productos innovadoras Incluyendo nuevas características al producto y/o servicio, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos, nueva forma, lo que permite que la innovación y recordación de los productos y/o servicios sean continua y cada vez mayor.

F.20. O.20. Estar dispuesta al cambio generando una mejor acogida en el mercado y en los procesos en cuanto al manejo de los productos y/o servicios que se ofrecen, permitiendo que la empresa sea más competitiva y reconocida en el mercado en el que se desarrolla.

F.21. O.16. Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio asequible para todos, para que, de ese modo, pueda lograr una rápida penetración, una rápida acogida, y se pueda hacer rápidamente conocido en el mercado al que se va a dirigir.

F.22. O.6. Aporta su visión externa y asesorar a la empresa en una transformación digital adaptada a sus necesidades.

F.23. O.1. Mantener claro cuáles son los objetivos, de manera que se tenga la posibilidad de entrar en mercados más exigentes, resaltando la calidad tanto en el producto como en los servicios que ofrece la empresa.

- F.24. O.26.** Desarrollar un plan de mercadeo que se ajuste a la competitividad en precios y se mantenga la buena relación con los proveedores y clientes.
- F.25. O.29.** Mantener el nivel de conocimiento cada vez más frecuente en los empleados por medio de capacitaciones, permitiendo que se puedan generar nuevas ideas para crecer constantemente en el mercado.
- F.26. O.33.** Establecer Alianzas Estrategias con otros negocios para colocar los productos en sus tiendas físicas o virtuales.
- F.27. O.30.** Realizar encuestas y entrevistas periódicas y fijas para medir el nivel de satisfacción y/o necesidades del cliente.
- F.28. O.35.** Desarrollar un proyecto de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.
- F.29. O.28.** Implementar promociones por medio de redes sociales, volantes, página web, para la promocionar el producto, aprovechando la falta de competencia en el mercado. De igual forma se puede establecer alianzas estratégicas con empresas del sector.
- F.30. O.21.** Realizar una investigación de mercados con el apoyo del personal, con el fin de abrir un nuevo mercado que este dirigido a las necesidades más sobresalientes de un nicho de mercado específico.
- F.31. O.37.** Mantener el personal que cuenta con la experiencia suficiente sobre el segmento de mercado que se atiende, esto con el fin de saber que nuevas líneas de productos o servicios se pueden crear para atender la necesidad de este segmento de mercado.
- F.32. O.32.** Aprovechar la adecuada infraestructura y localización estratégica con la que se cuenta, para ingresar a nuevos mercados y hacer nuevas alianzas con empresas del sector y/o fuera del sector con nuevas líneas de productos y/o servicios.
- F.33. O.36.** Estar preparado a los cambios internos y del entorno, tanto a las oportunidades como a los desafíos, convirtiéndose en la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.
- F.34. O.22.** Buscar nuevas aplicaciones a mediano y sobre todo a largo plazo para el producto y/o servicio que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede utilizar canales de distribución complementaria o en comercializar el producto y/o servicios en otras áreas geográficas.
- F.35. O.40.** Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante, con el fin de obtener mejores resultados y aprovechar el compromiso y responsabilidad que tienen con la empresa.
- F.36. O.4.** Crear asociaciones entre empresas de concesión de licencias, acuerdos de abastecimiento, iniciativas de capital de riesgo, adquisiciones conjuntas y muchas otras formas de cooperación, que tienen como objetivo eliminar o reducir en un grado significativo la confrontación entre competidores, proveedores, clientes, nuevos participantes, potenciales, productores de surtido.
- F.37. O.7.** Tener al día toda la documentación relacionada con las normas legales para evitar cualquier inconveniente con las entidades encargadas de toda la normatividad legal.

F.38. O.9. Preparar un plan de cambio para la empresa en donde se indique el camino por el cual se quiere llegar a la posición deseada en el futuro, para que esta trayectoria tenga éxito se debe motivar a los encargados de llevarla a cabo para que superen los riesgos que se puedan presentar en el momento de ponerla en marcha.

F.39. O.10. Crear un plan de tareas eficientes por departamento o áreas de la empresa, con la asignación de recursos, tareas entre otros, llevando a cabo la evaluación y el seguimiento de este plan, de manera que se pueda ejecutar obteniendo los mejores resultados para beneficio de todos.

F.40. O.11. Aprovechar la ubicación estratégica para implementar planes de promociones, avisos publicitarios, ferias, donde se muestre todo el portafolio de productos y/o servicios que la empresa ofrece, con el fin de que sea cada vez más reconocida toando en la región como fuera de ella.

F.41. O.45. Aprovechar la disponibilidad que tiene el consumidor frente al producto y/o servicio de manera que se fidelice cada vez más el cliente con los nuevos productos y/o servicios.

F.42. O.48. Crear un plan de fidelización con el fin de cubrir las necesidades de los clientes teniendo como referencia una nueva tendencia del producto y/o servicio.

F.43. O.49. Adquirir infraestructura con tecnología más avanzada, de manera que se pueda dar apertura a nuevas sedes y tener satisfecho el cliente.

F.44. O.41. Crear planes de publicidad con el fin de dar una gran acogida al producto y/o servicio que se quiere sacar de nuevo al mercado.

F.45. O.42. Mantener la imagen y la percepción que tienen los clientes frente al producto mediante nuevos canales de publicidad, servicios a domicilio, ubicación en las góndolas, con el fin de que cada día sea mayor la preferencia por el producto y/o servicio ofrecido por la empresa.

F.46. O.44. Aprovechar los servicios y beneficios que ofrece el comercio electrónico para afianzar más el cliente y las nuevas oportunidades de negocio.

F.47.O.47. Mantener la relación con las entidades prestadoras de los cursos online de manera que se pueda sacar el mejor provecho en beneficio de los empleados y de todo el equipo que hace que la empresa funcione.

F.48.O.43. Aprovechar la vulnerabilidad que tiene la competencia de manera de que se puedan implementar nuevos proyectos, con el fin crear cada vez más recordación en la mente de los consumidores con la prestación del servicio y/o la presentación del producto.

F.49.O.46. Crear proyectos de mejora con la atención al cliente de manera que se pueda fidelizar más por la forma en que es atendido y así mismo crear preferencia por la empresa al momento de adquirir el producto y/o servicio.

F.50.O.50. Mantener planes para contrarrestar los cambios bruscos que se puedan presentar, de manera que la fidelización y la prestación del servicio a los clientes no se vea tan afectada.

ESTRATEGIAS (FA)

F.1. A.3. Mantener los mecanismos control que se han implementado en la logística para continuar el seguimiento y el buen funcionamiento de ella, de manera que se puedan contrarrestar cualquier cambio que se llegue a presentar.

F.2. A.16. Elaborar un elemento de atracción y captación de nuevos clientes por medio de la promoción, atención al cliente, con el fin de aumentar la satisfacción, para así poder conseguir una marca fuerte y atractiva.

F.3. A.40. Implementar mecanismos de capacitaciones frecuentes para atacar las barreras culturales que se puedan presentar en algún momento.

F.4. A.7. Adaptarse a los diferentes escenarios de mercado aplicando las diferentes dimensiones estratégicas en un contexto global, permitiendo recurrir a herramientas sofisticadas con base en los nuevos factores de información, Tecnología e Innovación.

F.5. A.21. Generar más reclutamiento de personal, con un nivel de estudio más exigente, lo que permitirá que la organización crezca con un idóneo capital humano, logrando que su crecimiento sea constante tanto los procesos que se manejan como las personas encargadas de ellos.

F.6. A.13. Evaluar el sistema de comunicación con el que cuenta la empresa, esto con el fin de hacerle algunos ajustes si es necesario, de manera que se pueda poner en práctica en el momento que así se requiera.

F.7. A.15. Crear un plan de marketing en donde acoja todos los cambios que estén presentando los clientes con los productos y/o servicios que se le están ofreciendo.

F.8. A.12. Mantener la el poder de negociación y la buena imagen que tienen los consumidores frente a la empresa, esto permitirá retener más clientes y con ellos mismo atraer nuevos.

F.9. A.6. Crear un plan de marketing para mantener las estrategias de promoción cada vez más eficientes lo que permite que la empresa cuente con las promociones de todo el portafolio de productos y/o servicios listos para cualquier imprevisto que se pueda presentar.

F.10. A.25. Mantener en nivel de capital de trabajo permitiendo que sean los mejores embajadores y líderes dentro de la empresa, lo que permite que se pueda contar con un equipo de trabajo dispuesto a enfrentar todos aquellos cambios fiscales y demás cambios que se puedan presentar en el entorno en el que se mueve la empresa.

F.11. A.19. Evaluar dichas fuentes de financiamiento, por ejemplo, en el caso de adquirir un préstamo o un crédito, evaluar cuál brinda mejores facilidades de pago, cuál tiene un menor costo (menor tasa de interés). Y, a la vez, evaluar si la capacidad con la que cuenta la empresa sirve para hacer frente a la adquisición de la deuda.

F.12. A.20. Incluir nuevas características al producto, por ejemplo, darle nuevas mejoras, nuevas utilidades, nuevas funciones, nuevos usos, permitiendo que los clientes sean más

fieles a los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa y el nivel de desconfianza se reduzca notablemente.

F.13. A.35. Elaborar constantemente encuestas internas entre los colaboradores. Pregúntales por qué decidieron trabajar en la empresa y qué los mantiene en ella. También conocer qué están ofreciendo las otras empresas a sus potenciales colaboradores, para tener en cuenta y evitar que se queden con el recurso humano con el que la empresa cuenta.

F.14. A.17. Mantener el equilibrio entre calidad y precios bajos de manera que ninguna de los dos se vea afectadas en el momento de vender el producto y/o servicio, con el fin de que el cliente siempre tenga presente que, aunque se adquiera en bajo costo no quiere decir que la calidad sea mala.

F.15. A.2. Llevar control del stock de inventario, con el fin de saber que producto y/o servicio es más solicitado por el cliente y cual definitivamente no se debe sacar del inventario.

F.16. A.1. Mantener el nivel del ambiente laboral de la mejor manera posible entre todos los miembros de la empresa iniciando por la alta gerencia, de manera que se cree un ambiente laboral fuerte y agradable entre todos y se puedan evitar aquellos conflictos que no dejan avanzar con los procesos y objetivos que la empresa tiene fijados llevar acabo.

F.17. A.18. Revisar las ofertas laborales que la competencia está ofreciendo a los potenciales talentos e incluso a sus colaboradores. La idea es que su oferta sea siempre más atractiva. Recuerda que ellos también lo pueden monitorear.

F.18. A.14. Planeación estratégica de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad certificados bajo la norma ISO 9001:2015, permitiendo que la empresa pueda respaldar los procesos que lleva a cabo como lo establece la ley.

F.19. A.10. Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, incluir la entrega a domicilio, el servicio de instalación, nuevas garantías, nuevas facilidades de pago, asesoría en la compra, etc.

F.20. A.37. Poner en marcha un plan estratégico de gestión de cambio entendiendo las iniciativas previas al cambio, tomando como base las situaciones de cambio anteriormente presentadas.

F.21. A.23. Hacer promociones tipo 2 x 1 ó en la compra del producto reciban algún incentivo de más, de manera que se pueda contrarrestar la insatisfacción en el cliente y aumentar la fidelidad de los mismos.

F.22. A.26. Aporta su visión externa y asesora la empresa en una transformación digital adaptada a sus necesidades.

F.23. A.27. Orientar la empresa a cumplir con requerimientos de gestión de calidad para el logro de certificaciones nacionales e internacionales de calidad cuyo concepto se ha adoptado como una de las estrategias de competencia de mayor confiabilidad.

F.24. A.5. Mantener la relación en cuanto a la entrega de pedidos, precios competitivos basados en patrones de referencia, buenas condiciones de pago, con condiciones satisfactorias para ambas partes, cumplimiento en las normas vigentes entre otros.

F.25. A.4. Estimular a los colaboradores líderes más identificados a que participen en ferias laborales u otros eventos, para que brinden sus testimonios sobre lo ventajoso de pertenecer

a la empresa y de esta manera pongan en práctica los conocimientos adquiridos por medio de la experiencia y de las capacitaciones constantes que reciben.

F.26. A.28. Mantener las relaciones estratégicas con otras empresas, de manera que permitan que el plan de marketing que se lleva en la empresa se pueda desarrollar de la mejor manera y que de igual forma ambas empresas se vean beneficiadas en sus resultados obtenidos.

F.27. A.36. Realizar entrevistas, encuestas y tener contacto directo con los clientes para conocer el concepto en el que tienen la empresa y su opinión frente al servicio en cuanto a productos y/o servicios que están recibiendo por parte de los colaboradores, de manera que se pueda identificar las necesidades que más sobresalgan de ellos y de esta forma poderla cubrir.

F.28. A.29. Crear un plan de sostenibilidad con el medio ambiente, donde se desarrollen proyectos de responsabilidad social por parte de todos los colaboradores de la empresa, de manera que se comprometan con el cuidado del medio ambiente.

F.29. A.34. Aprovechar la participación en el mercado con la que cuenta la empresa, de manera que se lancen nuevas líneas de producto y/o servicio para la fidelización de los clientes, por medio de incentivos y promociones que beneficien a los clientes y de igual forma al rendimiento de la empresa.

F.30. A.38. Crear proyectos de investigación con innovación y presentarlos en los institutos de apoyo a la innovación, de manera que se pueda ser más competitivo en el mercado gracias a la innovación que se desarrolle para beneficio de la empresa y de todos los que trabajan en ella.

F.31. A.30. Mantener el personal que cuenta con la experiencia suficiente sobre el segmento de mercado que se atiende, esto con el fin de saber que nuevas líneas de productos y/o servicios se pueden crear para atender la necesidad de este segmento de mercado.

F.32. A.39. Aprovechar la adecuada infraestructura generando nuevas líneas de producción y/o servicios, con el fin de llevar la empresa cada vez a nivel más competitivo en el mercado.

F.33. A.9. Estar preparado a los cambios internos y del entorno, como a los desafíos y amenazas, contando con la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.

F.34. A.8. Buscar nuevas aplicaciones a mediano y sobre todo a largo plazo para el producto y/o servicio que captan a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede utilizar canales de distribución complementaria o en comercialización del producto y/o servicio en otras áreas geográficas.

F.35. A.22. Mantener el equipo de trabajo siempre alerta a cualquier cambio que se pueda presentar, por medio de capacitaciones y oportunidades tanto profesionales como laborales para que ellos se sientan cada vez más comprometidos con la empresa y en el momento que sea necesario den lo mejor de ellos por la empresa, llevándola a cumplir con los objetivos propuestos.

F.36. A.24. Hacer uso de intermediarios y, de ese modo, lograr una mayor cobertura de nuestros productos, o aumentar nuestros puntos de ventas.

- F.37. A.33.** Tener al día toda la documentación relacionada con las normas legales para evitar cualquier inconveniente con las entidades encargadas de toda la normatividad legal.
- F.38. A.11.** Aprovechar esa trayectoria en el mercado de manera que se pueda incluir nuevos proyectos de crecimiento en cuanto a los productos y/o servicios, en segmentos de mercado en donde no se han iniciado actividades, y la competencia no es muy fuerte, con el fin de aprovechar el posicionamiento y acogida que ya tiene la empresa en el mercado.
- F.39. A.31.** Crear un plan de tareas eficientes por departamento o áreas de la empresa, con la asignación de recursos, tareas entre otros, llevando a cabo la evaluación y el seguimiento de este plan, de manera que se pueda ejecutar obteniendo los mejores resultados para beneficio de todos.
- F.40.A.32.** Aprovechar la ubicación estratégica para implementar planes de promociones, avisos publicitarios, ferias, donde se muestre todo el portafolio de productos y/o servicios que la empresa ofrece, con el fin de que sea cada vez más reconocida tanto en la región como fuera de ella.
- F.41.A.43.** Mantener el nivel de reconocimiento y posicionamiento que tiene en el mercado, aprovechando que los indicadores para el control, de la gestión, de manera que se mantenga fuerte el posicionamiento de la empresa.
- F.42.A.42.** Crear planes de incentivos para los empleados teniendo como referencia la alianza con las empresas turísticas, de manera que se acojan a las nuevas necesidades de los clientes.
- F.43. A.41.** Crear un plan de Marketing para el lanzamiento del nuevo producto y/o servicio.
- F.44. A.47.** Modificar las estrategias de publicidad y de fidelización de la empresa, de manera que las nuevas que se implementen sean más atractivas e incentiven más los clientes por el producto y/o servicios ofrecido por la empresa.
- F.45.A.45.** Aprovechar los mercados extranjeros para crear un nuevo plan de marketing de manera que se pueda cumplir con las exigencias que requieren en cuanto al producto y/o servicio como el nivel del personal.
- F.46.A.49.** Crear un plan cambios internos y externos de la empresa con el fin de contrarrestar los cambios económicos y políticos del país, aprovechando el respaldo internacional con el que se cuenta.
- F.47.A.44.** Mantener los convenios del desarrollo de los cursos online con el fin de que el personal cada vez se pueda preparar más en conocimientos con respecto a sus áreas de trabajo encargadas.
- F.48.A.46.** Mantener actualizando los proyectos que se tienen con el fin de que cada vez sea más atractiva la propuesta.
- F.49.A.48.** Crear un plan de despacho alternativos estándar con fin de minimizar el retraso de los proveedores cuando se presenten inconvenientes con los empleados.
- F.50.A.50.** Mantener actualizado todo en cuanto a la normativa exigida por las leyes, de manera que se pueda contrarrestar cualquier inconveniente que se pueda presentar en el momento menos esperado.

ESTRATEGIAS (DO)

D.1.O.12. Contratar un asesor externo que apoye y guíe las actividades de direccionamiento, para mejorar los procesos internos y replantear la plataforma estratégica.

D.2.O.20. Mejorar el flujo de efectivo, controlando el inventario, reduciendo los gastos innecesarios, ofreciendo a los clientes diferentes formas de pago y cobrar por adelantado total o parcialmente los encargos.

D.3.O.30. Invertir en el mejoramiento de la infraestructura del local y/o fábrica, además optimizar la infraestructura tecnológica para tener un buen servicio y atraer nuevos clientes.

D.4.O.13. Realizar jornadas de capacitación a los empleados, para mejorar la comunicación a nivel interno y seguir los manuales de procedimientos.

D.5.O.1. Mejorar los estándares de calidad del producto/servicio certificando los procesos de la empresa bajo la norma ISO 9000.

D.6.O.31. Realizar tiempos de pausas activas durante la jornada laboral, para disminuir el desgaste físico de los empleados.

D.7.O.11. Crear un plan de rotación de cargos, en el que se capacite de forma adecuada a los empleados para que exploren nuevas actividades, descubran habilidades y talentos y se impongan nuevos retos.

D.8.O.2. Crear un plan de comunicación donde se incentive al trabajo en equipo, se enfoque en la resolución de conflictos, se comprenda la pluralidad y se cree un buen clima laboral.

D.9.O.33. Elaborar un manual de cargos, donde se describan las responsabilidades que deben cumplir las personas que ocupen los puestos de trabajo, los posibles riesgos de accidente al que se pueden ver expuestos y las acciones para evitarlos.

D.10.O.38. Realizar una inversión en investigación y desarrollo para realizar mejoras en los productos/servicios y desarrollar nuevos prototipos.

D.11.O.9. Incrementar la participación en el mercado a nivel Departamental.

D.12.O.35. Realizar el reclutamiento del personal a través de diferentes medios y alianzas, por ejemplo, por medio de redes sociales, avisos en diarios, agencias de reclutamiento y contacto con universidades.

D.13.O.32. Realizar periódicamente evaluación del desempeño de los empleados, para descubrir posibles falencias y realizar las sugerencias pertinentes para el mejoramiento y si fuesen muy fuertes las fallas realizar capacitaciones para mejorar el desempeño del personal.

D.14.O.19. Realizar un análisis de los recursos y procesos, planificar las acciones, evaluar los resultados y observar nuevas opciones para ampliar su mercado.

D.15. O.37. Definir diferentes planes de carrera que estimule la permanencia de los empleados en la empresa, teniendo en cuenta el potencial de cada uno y los planes de desarrollo personal y profesional de los empleados.

- D.16. O.10.** Determinar objetivos e índices para medir el avance en el cumplimiento de las metas y a su vez de las estrategias.
- D.17. O.3.** Realizar una investigación de mercados en la ciudad o región en la que se desee incursionar para ampliar su mercado.
- D.18. O.40.** Es importante conquistar nuevos mercados y lograr un crecimiento promedio que requiera la contratación de nuevos empleos, para realizar una oferta laboral significativa.
- D.19. O.26.** Diseñar una proyección para ampliar la red de distribución teniendo en cuenta los costos y los posibles resultados.
- D.20. O.8.** Entablar relaciones con nuevos socios que apoyen la ampliación o arrendamiento de nuevos espacios.
- D.21. O.27.** Evaluar la opción de subcontratar el servicio de distribución, para reducir costos.
- D.22. O.16.** Para la adquisición de nueva maquinaria contar con la asesoría de un experto para evaluar los costos futuros en el mantenimiento y el costo de los repuestos.
- D.23. O.29.** Realizar una evaluación continua de estrés, para detectar las personas que están en riesgo, implementar programas de ayuda psicológica y equilibrar las funciones y las actividades.
- D.24. O.18.** Evaluar los diferentes planes de financiación que ofrecen las entidades bancarias y adquirir el que brinde más facilidades de pago.
- D.25.O.28** Diseñar un plan de expansión teniendo en cuenta los costos estructurales y de marketing. Además, realizar un estudio de mercado.
- D.26. O.17.** Identificar aliados potenciales, abordarlos, conocer sus intereses y definir expectativas comunes.
- D.27. O.15.** Elaborar un plan de marketing, por medio de redes sociales para llegar a nuevos clientes.
- D.28. O.36.** Incrementar publicidad de boca en boca, esta es muy importante y súper económica, si se cuenta con la capacidad financiera, patrocinar ciertos eventos para que la empresa gane un poco de protagonismo.
- D.29. O.34.** Elaborar un plan de mejoramiento en cada uno de los procedimientos necesarios para llegar al producto/servicio final, para mejorarla calidad de los mismos y fidelizar a los clientes.
- D.30.O.14** Implementar el trabajo en equipo dentro de la organización para mejorar en el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- D.31.O.39.** Explicar los beneficios del cambio a los empleados, es importante aclarar las implicaciones tanto a nivel organizacional como personal.
- D.32.O.25.** Motivar a los empleados incentivándolos a participar en la toma de decisiones, reconociendo su desempeño, ofreciendo un óptimo lugar de trabajo y estableciendo políticas flexibles.
- D.33.O.4.** Adquirir los servicios de un experto en Marketing que brinde una asesoría para el uso de las mejores herramientas para el desarrollo de estrategias de este tipo.

- D.34.O.23.** Realizar una auditoria interna para descubrir posibles desperdicios tanto en tiempo como de materia prima, para establecer nuevas técnicas en los procedimientos para evitar cualquier tipo de derroche.
- D.35. O.21.** Plantear la adquisición de nueva maquinaria, teniendo como objetivo la implementación de una nueva línea de producción.
- D.36. O.5.** Identificar lo que los clientes resaltan de la empresa. Una vez reconocido, comuníquelo, sea enfático y coherente en la comunicación.
- D.37. O.22.** Cambiar el tipo de direccionamiento, de centralizado a descentralizado para lograr la delegación de responsabilidades, aumentar el rendimiento de la organización y establecer una posible alianza con otra empresa.
- D.38.O.6** Nombrar una Asamblea de Accionistas que defina los lineamientos estratégicos del negocio y las políticas de repartición de utilidades. Además, crear un consejo de Administración el cual vele por el buen funcionamiento de la compañía estableciendo reglas claras en las relaciones familiares.
- D.39.O.7** Obtener al máximo el feedback, ser más receptivos y escuchar los comentarios valores o críticas sobre la empresa para ir corrigiendo las posibles fallas que se tengan.
- D.40.O.24.** Enfocarse en un nicho de mercado y crear un elemento de diferenciación para atraer y fidelizar nuevos clientes.
- D.41. O.49.** Realizar capacitaciones continuas a los empleados más comprometidos para delegar nuevas responsabilidades, descentralizando la empresa con el fin de lograr la ampliación de la organización.
- D.42. O.43.** Socializar las políticas de la organización con los empleados una vez vinculados a la empresa para evitar inconvenientes en un futuro que afecte su rendimiento, y tener la capacidad de enfrentar a la competencia.
- D.43. O.46.** Promover el trabajo en equipo, para aprovechar al máximo la creatividad y las experiencias de los empleados para atender de una mejor manera los clientes.
- D.44. O.50.** Elaborar un manual de funciones para que los empleados tengan claro cuáles son sus funciones dentro de la organización y formular estrategias para fidelizar a los clientes.
- D.45. O.47.** Contratar un asesor jurídico para que brinde apoyo y así cumplir con toda la normatividad, y no tener inconvenientes legales con el estado.
- D.46. O.45.** Contratar a un experto en la industria que brinde apoyo para crear una nueva línea de producción o un nuevo servicio.
- D.47. O.44.** Hacer uso de las herramientas tecnológicas con el fin de reforzar las ventas y no depender de un local físico.
- D.48. O.49.** Realizar talleres continuos a los empleados para mejorar el ambiente laboral.
- D.49. O.42.** Realizar un análisis profundo para hallar los cuellos de botella que impiden la entrega o la prestación del servicio a tiempo.
- D.50.O.41.** Buscar un asesor para que brinde apoyo en el proceso de certificación de calidad.

ESTRATEGIAS (DA)

- D.1. A.12.** Aumentar la comunicación con los clientes, ofrecer mejores garantías y realizar alianzas estratégicas con los proveedores para reducir costos.
- D.2. A.19.** Controlar el flujo de efectivo para mejorar la liquidez y poder financiar las estrategias de mejoramiento organizacional.
- D.3. A.12.** Recurrir a la asesoría de un experto que ofrezca ideas innovadoras para incrementar el rendimiento de la infraestructura tecnológica.
- D.4. A.21.** Mejorar las estrategias de reclutamiento para contratar personal idóneo para ocupar el cargo.
- D.5. A.28.** Diseñar un plan de mejora continua para perfeccionar los productos y/o servicios y ser reconocidos por la calidad.
- D.6. A.38.** Contratar un asesor jurídico, para mejorar la contratación laboral y cumplir con la normatividad legal.
- D.7. A.11.** Estar al día en materia tributaria, previniendo cualquier tipo de sanción económica.
- D.8. A.34.** Realizar campañas para mejorar la comunicación al interior y exterior de la organización para evitar la contaminación del ambiente laboral y a su vez la pérdida de clientes.
- D.9. A.39.** Contratar al personal brindándole todas las prestaciones de ley. Incluyendo la seguridad laboral, para evitar cualquier tipo de penalidad por accidente laboral, además implementar un programa de salud ocupacional mejorando las condiciones laborales.
- D.10. A.20.** Elaborar un plan para financiar la investigación y desarrollo en la organización para realizar mejoras a los productos/servicios, y mejorar la experiencia del cliente.
- D.11. A.6.** Realizar una investigación de mercados, para descubrir nuevos segmentos de mercado y ampliar la cobertura de la empresa.
- D.12. A.14.** Contratar los servicios de un experto en finanzas y percatar sus recomendaciones para enfrentar los cambios económicos.
- D.13. A.23.** Realizar un seguimiento a los clientes por medios como el correo electrónico para descubrir sus insatisfacciones y ejecutar capacitaciones continuas para cumplir con las expectativas de los clientes y evitar que se marchen.
- D.14. A.5.** Analizar el estado financiero de la empresa y tomar las decisiones necesarias para mantener un buen manejo de los recursos y realizar alianzas estratégicas con los proveedores para recibir descuentos en los insumos.
- D.15. A.3.** Estar dispuestos a enfrentar los diferentes cambios que represente el surgimiento de nuevas leyes y decretos creados por el gobierno.
- D.16. A.15.** Realizar investigaciones continuas al mercado para estar a la vanguardia de los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores

- D.17. A.35.** Analizar de nuevo su Marketing Mis y mejorarlo buscando nuevos segmentos de clientes y nuevos elementos de valor para ellos, además buscar siempre innovar tanto productos como en procesos.
- D.18. A.30.** Analizar la fuerza trabajo con la que cuenta la empresa con el fin de saber si es suficiente y adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- D.19. A.4.** Fortalecer las redes de distribución con las que se cuentan y estudiar la posibilidad de ampliarlas para enfrentar las competencias más fuertes.
- D.20. A.24.** Estudiar la posibilidad de financiar la ampliación del local/fabrica para mejorar la comodidad e incrementar la satisfacción de los clientes.
- D.21. A.36.** Evaluar los cambios demográficos que ocurren en el entorno ya que estos pueden afectar de forma directa a la organización en un futuro.
- D.22. A.8.** Evaluar la posibilidad de adquirir nueva maquinaria para incrementar el rendimiento y enfrentar la competencia.
- D.23. A.1.** Evitar las largas jornadas laborales y que lo directivos mantengan buenas relaciones con los subalternos para evitar la conformación de sindicatos.
- D.24. A.32.** Ejercer un buen manejo de las finanzas de la empresa y evitar el endeudamiento con altas tasas de interés.
- D.25. A.33.** Reducir al máximo los gastos de la empresa y mejorar la competitividad.
- D.26. A.25.** Entablar alianzas con entidades públicas y buscar beneficios fiscales.
- D.27. A.16.** Desarrollar un plan de fidelización para los clientes, ofreciendo descuentos especiales para los clientes más fieles, sorprender con detalles emocionales (detalle de cumpleaños), etc.
- D.28. A.17.** Identificar a los competidores, conocer sus fortalezas y sus fallas, a su vez conquistar nuevos mercados y aumentar la calidad o incidir en ella a través de campañas de marketing y publicidad.
- D.29. A.2.** Trabajar en la mejora continua, y ser versátiles ante los cambios en la normatividad que pueda afectar la empresa.
- D.30. A.18.** Incentivar el trabajo en equipo para incrementar el rendimiento de la empresa y satisfacer la demanda.
- D.31. A.27.** Tener un proveedor alterno en caso de que el principal no tenga los materiales a tiempo. Crear lazos de confianza con los mismos.
- D.32. A.37.** Mantener motivado al personal y tener la innovación como enfoque principal, en caso de que exista competencia desleal se debe realizar la denuncia correspondiente.
- D.33. A.29.** Trabajar en el desarrollo e innovación con una visión alcanzable y realista, para el desarrollo de mejoras a nivel interno o nuevas herramientas con el objetivo de ser más competentes.
- D.34. A.10.** Generar un plan para controlar los costos de producción y a su vez trabajar en la mejora de los productos/servicios para atenuar el impacto del ingreso de producto sustituto al mercado.

D.35 A.26 Invertir en nueva maquinaria para incrementar el rendimiento y la calidad, además descubrir las ventajas competitivas únicas que lo diferencie de la competencia y explotarlo al máximo.

D.36. A.22. Establecer un precio acorde a la ganancia que se pretende tener teniendo en cuenta el segmento al que va dirigido.

D.37. A.40. Estudiar muy bien la cultura de la zona a la que se pretende llegar; como el significado de algunas palabras. En ocasiones una misma palabra toma otro sentido una ciudad o país diferente, también el lenguaje corporal y la forma de relacionarse.

D.38. A.31. Hacer un plan financiero en el que se tenga una reserva, reducir costos y optar por proveedores nacionales en caso de que haya una devaluación de la moneda.

D.39. A.9. Lograr una imagen de marca muy fuerte que lleve a un elevado nivel de fidelidad al cliente para evitar la vulnerabilidad de los compradores ante los nuevos productos.

D.40. A.7. En tiempos de inestabilidad económica se debe mantener el stock en equilibrio y controlar el flujo de caja, no gastar más de lo que se tiene.

D.41. A.45. Trabajar en el mejoramiento de la dirección, para enfocar más la atención en la contratación de nuevos empleados, con el fin de elegir a los mejores.

D.42. A.41. Indagar en el mercado para estar a la vanguardia en los cambios de los gustos de los clientes.

D.43. A.44. Realizar programas de reclutamiento de personal teniendo como principal objetivo encontrar grandes líderes que aporten al desarrollo de la empresa.

D.44. A.50. Tener en cuenta las nuevas normativas que surgen debido al cambio de políticas del estado y cumplirlas para evitar cualquier tipo de sanción.

D.45. A.43. Investigar la competencia para conocer sus debilidades y generar estrategias para enfrentarlas.

D.46. A.42. Investigar a fondo el nicho de mercado para conocer los cambios en las necesidades de los clientes e incrementar las ventas.

D.47. A.49. Generar nuevas estrategias para estar a la vanguardia de los posibles cambios en la política económica del país.

D.48. A.47. Establecer nuevas estrategias de marketing para satisfacer los posibles cambios de Costumbres de consumo de los clientes potenciales.

D.49. A.48. Contar con varios proveedores para evitar cualquier tipo de retraso en la entrega de mercancía o en la prestación del servicio por causa de algún proveedor potencial.

D.50. A.46. Contar con un inventario y una reserva para enfrentar los posibles incrementos del valor de las materias primas por causa de los cambios climáticos.

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

CAPÍTULO 2

14. DISEÑO DEL SISTEMA

Este capítulo se basa en el desarrollo de un sistema que se adapte al prediseño de la herramienta, de tal manera que ésta logre ser simple y poco compleja para los empresarios.

Para lograr esto, fue necesario hacer uso del bloc de notas, ya que es una aplicación básica, sencilla y rápida, esta aplicación permite que muchos usuarios puedan editar sus textos, pues esta herramienta está diseñada de manera que sea utilizada solo como editor de texto por sus funciones básicas que la componen a diferencia de otros programas de edición. Sin embargo, es importante resaltar que el Bloc de notas se ha convertido en la aplicación más útil y fácil para diseñar páginas web, ya que tiene ventajas en su sencillez y básico editor de texto, además que viene incluido en el Windows.

De acuerdo con esta información se decidió que el editor de la herramienta de diagnóstico sea el bloc de notas, como anteriormente se describe por ser una herramienta fácil y sencilla para editar el texto, márgenes, colores, menú, entre otros, que contiene la herramienta de diagnóstico, además porque existen dos motivos que el bloc de notas tiene, uno de ellos es permitir el uso de caracteres internacionales si así se requiriera en la edición de la información adecuado para los archivos HTML, permitiendo que su redacción sea correcta y sin ningún tipo de errores, el segundo motivo, es que la herramienta de bloc de notas no permite diseñar paginas si no se escribe hasta el final la etiqueta HTML, de manera que todo la información debe ser correctamente digitada y organizada de acuerdo como se quiera ver en la página HTML. Para llevar a cabo la edición en el bloc de notas, la información que contiene la Herramienta De Apoyo Al Diagnóstico Organizacional Para Las Pequeñas Empresas De La Región Del Sumapaz, se realiza un esquema apoyado en códigos que permiten guardar y editar información para luego ser vista en una página de tipo html.

Como primer paso se editó toda la información que tiene como base la Herramienta de Diagnostico, la base de la herramienta es la matriz DOFA, su edición se realiza de acuerdo al orden como se quiere que quede en la página HTML.

El diseño de este sistema es de la siguiente manera:

14.1. Factores Internos

Es importante resaltar que la parte interna de la organización es la que tiene como objetivo crear valor y resultados, esta parte interna de la organización es la que se encuentra más ligada en todos los ámbitos a ella, de manera que si estos factores de Fortalezas, Debilidades fallan, toda la organización estará en

riesgo grave de salir del mercado o en su defecto ser absorbida por la competencia en el mercado.

Ilustración 8. Diseño de Fortalezas

```
<div class="label" value="Strength_3" id="Strength_3">Personal capacitado </div>  
<div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedStrength_3"></div>  
<div class="label" value="Strength_4" id="Strength_4">Capacidad tecnológica </div>  
<div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedStrength_4"></div>
```

Fuente: Jerónimo Vargas

El primer factor que se edita en el bloc de notas, es la lista de Fortalezas, teniendo en cuenta los mismos parámetros para todos los factores que forman la matriz DOFA. Para cada fortaleza se tiene patrones codificados de manera que al editar la fortaleza correspondiente se vaya guardado para luego ser cargada y vista en una página HTML. Cada uno de los códigos son editados en inglés, de manera que su edición sea correcta y no permita ningún tipo de error. Este proceso se realiza con cada uno de los 50 factores correspondientes a las fortalezas y en el orden correcto que es de inicio a fin. (1 a 50). Luego de pasar la información correcta en cada uno de los numerales, se le va dando guardar para que al final se pueda cargar la información en la página HTML y sea vista claramente, para luego darle su correcta solución de manera virtual.

Ilustración 9. Diseño de Debilidades

```
<div class="label" value="Weakness_3" id="Weakness_3">Falta de infraestructura adecuada </div>  
<div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedWeakness_3"></div>  
<div class="label" value="Weakness_4" id="Weakness_4">Falta de personal capacitado </div>  
<div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedWeakness_4"></div>
```

Fuente: Jerónimo Vargas

El segundo factor que se edita, es la lista de Debilidades, con el fin de darle orden a la presentación de la herramienta de diagnóstico en la página HTML; en la vista Online de la herramienta de diagnóstico aparece a su inicio la lista de los factores de Fortalezas y a continuación aparece la lista de los factores Debilidades, de forma que, al llevar el desarrollo de cada uno de los factores de la herramienta, se inicie con la evolución desde la parte interna de la organización que está compuesta por estos dos factores. (Fortalezas, Debilidades).

14.1.1. Factores Externos

En cuanto a la parte externa de la organización, se identifican los factores Amenazas y Oportunidades, encontrándose de algún modo ligados a la organización, pero no con lazos tan fuertes como los internos, de modo que la parte externa de la organización se vea afectada por los cambios que en ella se presentan constantemente, pero que no pueden ser controlados por los empresarios debido a los manejos que en ellas se estipulen por parte de los entes encajados de dirigirlos. Cabe resaltar que los dos factores internos como externos son importantes para la organización, puesto que sin alguno de ellos la organización no podría funcionar, pues de los dos factores depende el éxito o el fracaso de la organización, si uno de los dos llega a faltar no habrá como seguir adelante con el rendimiento de la organización.

Ilustración 10. Diseño de Oportunidades

```
<div class="wrapper" id="opportunities_wrapper">  
  <div class="label" value="Opportunity_1" id="Opportunity_1">Ingresos a nuevos mercados </div>  
  <div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedOpportunity_1"></div>  
  <div class="label" value="Opportunity_2" id="Opportunity_2">Expansión de servicio </div>  
  <div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedOpportunity_2"></div>
```

Fuente: Jerónimo Vargas

El tercer factor que se edita, es la lista de oportunidades de manera que al ser mostradas en la página HTML se continúe con el orden, ya que esta lista pertenece a la parte externa de la empresa, de manera que, al ser desarrollada por los empresarios, el resultado se muestre de forma ordenada y correspondiente a los dos factores que compone la matriz DOFA (Internos, Externos).

Es importante tener en cuenta que las oportunidades son las tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo de manera que el incremento de las ventas y las utilidades serán cada vez más notorias y beneficiosas para la empresa.

Ilustración 11. Diseño de Amenazas

```
</div>  
  
<div class="wrapper" id="threats_wrapper">  
    <div class="label" value="Threat_1" id="Threat_1">Conflictos gremiales </div>  
    <div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedThreat_1"></div>  
    <div class="label" value="Threat_2" id="Threat_2">Regulación desfavorable </div>  
    <div class="check_button"><input type="checkbox" id="CheckedThreat_2"></div>
```

Fuente: Jerónimo Vargas

Finalmente se edita el cuarto factor que corresponde a la matriz DOFA, este factor es la lista de amenazas, así como anteriormente se nombró pertenece a la parte externa de la empresa al igual que las oportunidades, cabe resaltar que las amenazas es una tendencia o evento futuro que provocan un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Ya para terminar la parte de edición de todos los factores que compone la matriz DOFA en el bloc de notas, se resalta que cada uno de los factores de las cuatro listas que se realizaron, la formulación principal fue por parte del asesor, quien durante todo el proceso siempre nos acompañó con su orientación para la edición de la información correspondiente en el cada uno de los factores.

15. ESTRATEGIAS

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que, al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que, al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Es importante que de manera general se tenga en cuenta que la FODA debe enfocarse en los factores claves para el éxito de la empresa destacando las Fortalezas y las Debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y, realista con la competencia y con las Oportunidades y Amenazas claves del entorno en el que se encuentra las organizaciones.

De este modo se crean las estrategias en el bloc de notas igual que toda la DOFA, de manera que al final de su edición se puedan ver en la página HTML, de manera que al final de darle el desarrollo correcto a la herramienta de diagnóstico, al terminar se muestren las estrategias que se sugieren de acuerdo con los factores que apliquen a la empresa, de manera que si el empresario lo desea puede implementarlas para mejorar la eficiencia y el crecimiento constante de la organización.

Ilustración 12. Diseño Estrategias FO

```
function stgs50o50() {
    var strength = document.getElementById('CheckedStrength_50').checked;
    var opportunity = document.getElementById('CheckedOpportunity_50').checked;
    var strategy = document.getElementById('stgs50o50');

    if (strength == true && opportunity == true) {

        strategy.innerHTML = "Mantener planes para contrarrestar los cambios bruscos que se puedan presentar,
        strategy.style.backgroundColor = 'white';
        strategy.style.border = "thin solid blue";
        strategy.style.padding = '10px';
        strategy.style.marginTop = '10px';
```

Fuente: Jerónimo Vargas

En la edición de las estrategias FO se basan en el uso de las Fortalezas internas de la empresa con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas, de manera que todos los empresarios querrán que sus organizaciones estén en una posición donde puedan usar las fuerzas internas para sí mismo aprovechar las tendencias del mercado, de modo que también se puedan contar con los hechos externos de la organización.

Ilustración 13. Diseño Estrategias FA

```
function stgs30t30() {
    var strength = document.getElementById('CheckedStrength_30').checked;
    var Threat = document.getElementById('CheckedThreat_30').checked;
    var strategy = document.getElementById('stgs30t30');

    if (strength == true && Threat == true) {

        strategy.innerHTML = "Crear proyectos de investigaci\u00F3n con innovaci\u00F3n y presentarlos";
        strategy.style.backgroundColor = 'white';
        strategy.style.border = "thin solid red";
        strategy.style.padding = '10px';
        strategy.style.marginTop = '10px';
    }
}
```

Fuente: Jerónimo Vargas

Se basan en la utilización de las Fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas, el objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa, de manera que se reduzca a un mínimo las amenazas, aprovechando las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Ilustración 14. Diseño Estrategias DO

```
function stgw40o40() {
    var weakness = document.getElementById('CheckedWeakness_40').checked;
    var opportunity = document.getElementById('CheckedOpportunity_40').checked;
    var strategy = document.getElementById('stgw40o40');

    if (weakness == true && opportunity == true) {

        strategy.innerHTML = "Enfocarse en un nicho de mercado y crear un elemento de diferenciaci\u00F3n para atraer y fidelizar nuevos clientes.";
        strategy.style.backgroundColor = 'white';
        strategy.style.border = "thin solid green";
        strategy.style.padding = '10px';
        strategy.style.marginTop = '10px';
    }
}
```

Fuente: Jerónimo Vargas

Estas estrategias tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas, a veces una empresa aprovecha las Oportunidades más importantes, pero también puede presentar Debilidades internas que le impiden explotar dichas Oportunidades.

Ilustración 15. Diseño Estrategias DA

```
function stgw46t46() {
  var weakness = document.getElementById('CheckedWeakness_46').checked;
  var Threat = document.getElementById('CheckedThreat_46').checked;
  var strategy = document.getElementById('stgw46t46');

  if (weakness == true && Threat == true) {

    strategy.innerHTML = "Investigar a fondo el nicho de mercado para conocer los cambios en las necesidades de los clientes e incrementar las ventas.";
    strategy.style.backgroundColor = 'white';
    strategy.style.border = "thin solid orange";
    strategy.style.padding = '10px';
    strategy.style.marginTop = '10px';
  }
}
```

Fuente: Jerónimo Vargas

Finalmente, las estrategias DA tienen como objetivo denotar las Debilidades internas y evitar la Amenazas que se presentan en el entorno de la organización, es importante resaltar que si una organización enfrenta muchas Amenazas externas y Debilidades internas se podría ver en una situación de alto riesgo en el mercado.

CAPÍTULO 3

16. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA

16.1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL GPS

Diagnóstico Empresarial GPS (Soluciones para la Rentabilidad y el Crecimiento)

Responda al diagnóstico para identificar sus 3 áreas de oportunidad más importantes y optimizar su nivel de crecimiento y rentabilidad empresarial.

Paso 1 – Ingrese sus datos

Por favor ingrese su nombre y correo electrónico para poder hacerle llegar sus resultados personalizados una vez que finalice este diagnóstico.

Nombre *

Email *

Paso 2: Realice el diagnóstico

Por favor responda a cada pregunta en una escala de -5 a +5, donde -5 significa muy poco y +5 muy alto.

01. Claridad sobre la visión y dirección de la empresa	<input type="range" value="1"/>	1
02. Existencia de un criterio común de cara al desarrollo de estrategias dentro del negocio	<input type="range" value="-1"/>	-1
03. Claridad sobre el mercado meta para cada uno de nuestros productos y/o servicios	<input type="range" value="-1"/>	-1
04. Nivel de importancia que tienen nuestros productos/servicios actuales para lograr las metas de crecimiento establecidas	<input type="range" value="-1"/>	-1
05. Nivel en el que continuamente mejoramos nuestros procesos internos	<input type="range" value="1"/>	1
06. Nivel de confianza que tiene nuestro equipo en la habilidad de sus líderes para alcanzar las	<input type="range" value="1"/>	1

Haga click en uno de los factores de éxito que se encuentran abajo para ver aquellas preguntas que tuvieron un impacto en su calificación.

Mercadotecnia	-0.4	2
Ventas	-0.67	1
Talento Humano	0.45	

Fuente: Grupo Consultor Internacional

Dentro de lo indagado durante la elaboración de la herramienta, se pudo encontrar varias de este tipo, por ejemplo, la que se muestra en la imagen anterior, en la cual es muy similar a la que desarrollamos, ya que se desarrolla de manera online, además, la única información que requiere para su desarrollo es el nombre del usuario y la dirección de correo electrónico. Sin embargo, sólo se realiza el diagnóstico con la valoración de tan solo 25 ítems, de los cuales se evalúa de -5 a 5 según el rendimiento de la organización en el aspecto que se está evaluando, al finalizar aparecen 10 aspectos con diferentes valores, los cuales dependen directamente de las calificaciones hechas anteriormente.

De estos diez aspectos aparecen tres de color rojo, naranja y amarillo las cuales señalan a las que tienen valores más bajos y en las que la empresa debe poner su atención para mejorar.

Sin embargo, se evidenciaron fallas en esta herramienta debido que, al hacer uso de ésta, nunca llegaron los resultados al correo electrónico de un ensayo que se hizo previamente para conocer su funcionamiento.

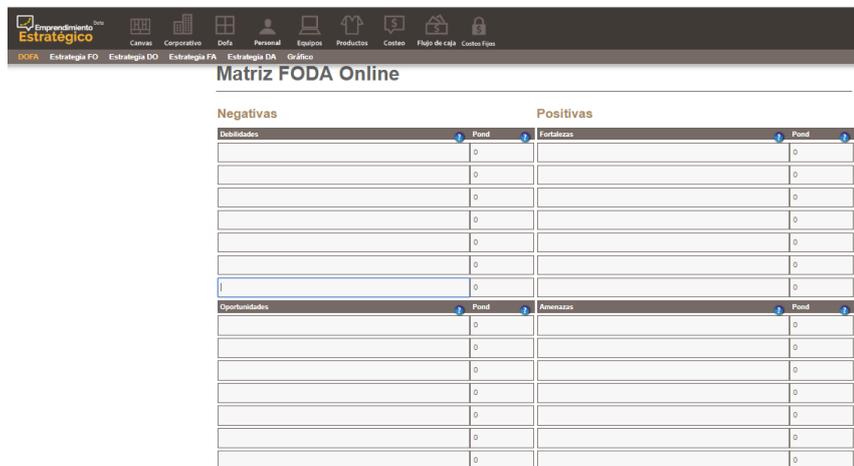
16.1.2. ENAXIS SWOT



Fuente: Enaxis Swot

También se encontró esta herramienta en la cual se puede desarrollar una DOFA de manera online, en la que se califican ciertos factores seleccionando hacia la parte derecha si es fortaleza y hacia la izquierda si es debilidad, de la misma forma con las oportunidades y amenazas, además de puede agregar más factores si el usuario lo considera necesario, luego en la parte superior se selecciona el recuadro que dice DAFO, en la que aparecen todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con un peso determinado según la calificación inicial, luego se puede graficar y finalmente se puede guardar.

16.1.3. EMPRENDIMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Emprendimiento Estratégico

En cuanto a esta herramienta se encontró que su base para llevar a cabo el desarrollo es la matriz DOFA, seguida de otras matrices y herramientas que son útiles para el diagnóstico de una empresa, de manera que al ser editada porque como se muestra en la imagen esta toda en blanco para que la persona que le quiera dar solución lo haga con su información más no con la que pueda dar la herramienta.

Durante el transcurso de la carrera se asumieron varios trabajos de campo, entre ellos se manejó el tema del diagnóstico empresarial, y en lo relacionado con la parte práctica se pudo observar que gran parte de los micro y pequeños empresarios se mantienen en una zona de confort donde no estudian ni analizan su entorno, además, nunca realizan un diagnóstico a sus empresas lo que de cualquier forma los está afectando, debido a que desconocen las situaciones tanto internas como externas que los están afectando o pueden afectar en un futuro; además, están perdiendo oportunidades que se pueden descubrir a través del diagnóstico.

Es por ello que decidimos innovar en nuestro campo con la creación de una herramienta de diagnóstico online con características más sencillas que las herramientas anteriores, esto pensando en los empresarios a los que nuestra herramienta de diagnóstico va dirigida, pues no todos tienen la misma facilidad para darle el desarrollo como debe ser, mientras que otros si cuentan con ella, de igual forma nuestra herramienta cuenta con marices de diagnóstico que en las herramientas anteriores no las tienen, esta matrices son la EFE (Matriz de Evolución de Factores Externos) y EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), de forma que al realizar el diagnostico sea más completo, de forma más sencilla y rápida, ya que la herramienta de diagnóstico cuenta con todo los ítems, de manera que el empresario solo tenga que seleccionar los factores que considere que aplican a su empresa, finalmente sugiere unas estrategias que si desea pueden implementar para mejorar el rendimiento de la empresa si así lo desea.

A continuación, se muestra el diseño que se realizó para la Herramienta De Apoyo Al Diagnóstico Organizacional Para Las Pequeñas Empresas De La Región Del Sumapaz.

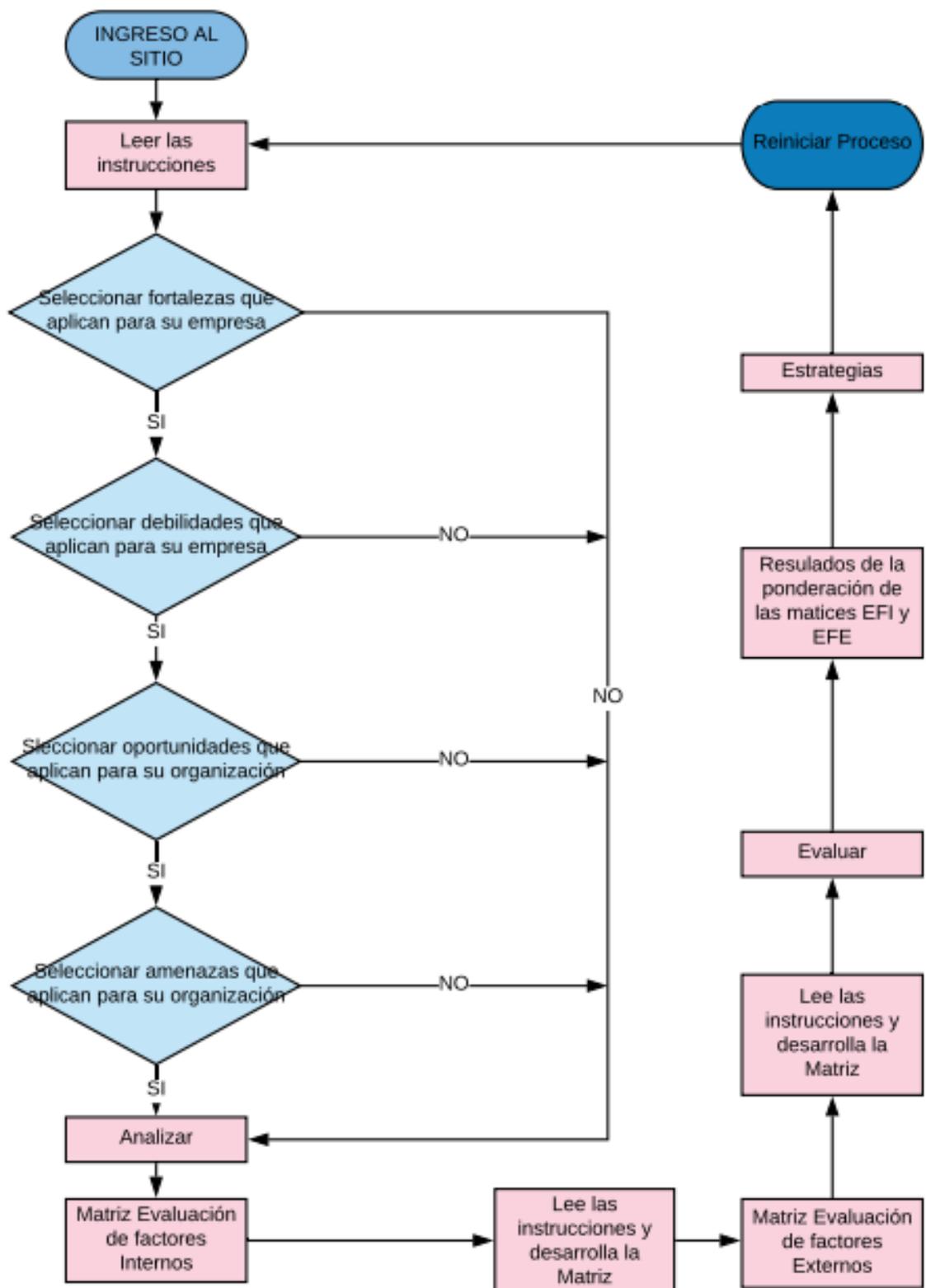
17. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO ONLINE

Con las acciones descritas en el capítulo anterior se logra obtener el diseño final de la herramienta en la que se encuentran las matrices DOFA, EFI, EFE, además de esto se propuso realizar un video explicativo para facilitar el uso de dicha herramienta, el cual lo pueden encontrar en el siguiente link: [**https://youtu.be/blqd9za3GHE**](https://youtu.be/blqd9za3GHE)

La herramienta está disponible para utilizar en Smartphone como en laptop, pensando en la comodidad del usuario, además la pueden encontrar en el siguiente link: [**http://diagnosticoempresarialonline.atwebpages.com/**](http://diagnosticoempresarialonline.atwebpages.com/)

A pesar de que la estructura del pre diseño era diferente, durante el proceso de creación se tuvo en cuenta que debía ser más sencillo de tal manera, que se solicitara menos información sobre la empresa para evitar la desconfianza que esto puede generar en los empresarios.

A continuación, se puede observar el diagrama de flujo, el cual explica paso a paso el proceso de aplicación de la herramienta de diagnóstico.



Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

Para complementar el flujograma anterior a continuación se explica de manera escrita la estructura de la herramienta apoyada en imágenes de ésta desarrollada desde un Smartphone.

Primero, en la parte superior de la página se encuentra el nombre de la herramienta, DIAGNOSTICO ONLINE. Enseguida está la primera instrucción para orientar al empresario, la cual le indica que seleccione los factores que considere aplican para su empresa, a continuación, se despliega una lista de 50 Fortalezas las cuales forman parte de la matriz DOFA, al frente de cada una hay un pequeño cuadro sobre el cual deben dar clic para seleccionarlo. Este listado se encuentra en un recuadro de color azul para que facilite a los empresarios su identificación más adelante en las demás matrices. Al final de esta lista se encuentra un pequeño menú con tres recuadros en caso de que el usuario desee volver a revisar el listado ya sea de Fortalezas, Oportunidades o Amenazas, con sólo presionar uno de estos recuadros inmediatamente la página se re direccionara hacia donde él desee.

Ilustración 16. Herramienta de Diagnostico Online Fortalezas

Diagnostico Online

Instrucciones: por favor seleccione los factores que más aplican a su organización. Finalmente presione el botón "Evaluar"

Fortalezas

- La empresa cuenta con una logística adecuada
- Servicio al cliente
- Personal capacitado
- Capacidad tecnológica
- Adecuada estructura organizacional
- Buen sistema de comunicación
- Objetivos claros
- Buena imagen ante los consumidores

Cuenta con estrategias de promoción eficaces	<input type="checkbox"/>
Suficiente capital de trabajo	<input type="checkbox"/>
Buen nivel de endeudamiento	<input type="checkbox"/>
Bajo nivel de ausentismo	<input type="checkbox"/>
Trabajadores leales	<input checked="" type="checkbox"/>
Materia prima de buena calidad	<input checked="" type="checkbox"/>
Buen control de inventarios	<input type="checkbox"/>
Buen ambiente laboral	<input type="checkbox"/>
Recurso humano motivado	<input type="checkbox"/>
Aplica procesos de calidad de manera continua	<input type="checkbox"/>
Innovación continua de sus procesos	<input type="checkbox"/>
Disponibilidad al cambio	<input type="checkbox"/>

Competitividad en precios	<input type="checkbox"/>
Presencia de un consultor contable externo	<input type="checkbox"/>
Calidad en los procesos	<input type="checkbox"/>
Buena relación con los proveedores	<input type="checkbox"/>
Capacitación constante del personal	<input type="checkbox"/>
Uso adecuado de las herramientas de Marketing	<input type="checkbox"/>
Profundo conocimiento de las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>
Participación en el mercado	<input type="checkbox"/>
Capacidad de investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>
Cuenta con experiencia en el segmento de mercado que atiende	<input type="checkbox"/>

Adecuada infraestructura	<input type="checkbox"/>
Flexibilidad organizacional	<input type="checkbox"/>
Acceso a economías de escala	<input type="checkbox"/>
Equipo de trabajo responsable y comprometido con sus labores	<input type="checkbox"/>
Alianzas con otras empresas	<input type="checkbox"/>
Empresa legalmente constituida	<input type="checkbox"/>
Trayectoria en el mercado	<input type="checkbox"/>
Sistema de organización de tareas eficiente	<input type="checkbox"/>
Ubicación estratégica	<input type="checkbox"/>
Cuenta con indicadores para el control de la gestión	<input type="checkbox"/>
Alianzas con empresas turísticas para otorgar planes de viajes para los mejores trabajadores del mes	<input type="checkbox"/>

Nuevos productos que abarquen nuevos clientes	<input type="checkbox"/>
Apertura de nuevos mercados que antes estaban cerrados	<input type="checkbox"/>
Apertura de nuevos mercados con empresas extranjeras	<input type="checkbox"/>
Respaldo internacional	<input type="checkbox"/>
Facilidad de acceder a cursos online certificados de acuerdo al área que se requiera	<input type="checkbox"/>
Interés de inversionistas en desarrollar nuevos proyectos con el producto y/o servicio de la empresa	<input type="checkbox"/>
Presencia de instituciones con diseño curricular en algunas áreas de la empresa	<input type="checkbox"/>
Crecimiento del consumo mundial en productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Luego, se encuentra el listado de las Debilidades, en el que el empresario debe hacer el mismo procedimiento que realizó con las fortalezas; elegir las que él considere que aplican para su empresa, en este caso las debilidades se encuentran de un recuadro de color rojo y al final de este listado aparece de nuevo el pequeño menú en caso de que el empresario desee regresar al inicio de Fortalezas, Debilidades o Amenazas éste lo re direccionara a donde el desee con solo dar clic en uno de los recuadros.

Ilustración 17. Herramienta de Diagnostico Online Debilidades

Ir al inicio fortalezas

Ir al inicio oportunidades

Ir al inicio amenazas

Debilidades

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de infraestructura adecuada
- Falta de personal capacitado
- Abandono de estándares o recomendaciones de calidad
- Largas jornadas laborales
- Cambios de puestos de trabajo sin realizar la adecuada capacitación de equipos v desarrollo de funciones
- Número limitado de personal
- Débil red de distribución
- Espacios físicos limitados
- Altos costos de transportes
- Altos costos de maquinaria
- Desgaste físico y mental de los trabajadores
- Poca capacidad de endeudamiento
- No cuenta con varios puntos de venta
- Ausencia de convenios con entes gubernamentales
- Falta de publicidad
- Poco reconocimiento en el mercado
- Baja calidad en los productos y/o servicios ofrecidos
- Falta de comunicación asertiva dentro de la empresa
- Falta de seguridad laboral
- Poca inversión en investigación y desarrollo
- Falta de un plan global de crecimiento
- No aplica los procesos adecuados de reclutamiento del personal
- Falta de capacitación en atención al cliente
- No hay control en el uso adecuado de los recursos
- Falta de oportunidades de crecimiento en el talento humano
- No cuenta con seguimientos a las estrategias
- Cobertura solo en la región
- Grupos de trabajo no constituidos
- Resistencia al cambio
- Poca motivación al recurso humano
- Desconocimiento de nuevas herramientas de gestión y Marketing
- Altos costos de producción
- Tecnología obsoleta y equipos antiguos
- Precios más altos que la competencia
- Dirección centralizada
- Estructura de tipo familiar
- Carencia de marca reconocida en el mercado
- Poca experiencia en el mercado
- La dirección carece de autoridad

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

A continuación, se encuentra el listado de las Oportunidades, en el que el empresario debe hacer el mismo procedimiento que realizó en la parte anterior con las Debilidades; elegir las que él considere que aplican para su empresa, en este caso las Oportunidades se encuentran de un recuadro de color verde y al final de este listado aparece de nuevo el pequeño menú en caso de que el empresario desee regresar al inicio de Fortalezas, Debilidades u Oportunidades éste lo re direccionara a donde el desee con solo dar clic en uno de los recuadros.

Ilustración 18. Herramienta de Diagnóstico Online Oportunidades

<i>Oportunidades</i>	
Ingresos a nuevos mercados	<input type="checkbox"/>
Expansión de servicio	<input type="checkbox"/>
Gran demanda de producto y/o servicio	<input type="checkbox"/>
Asociarse con otras empresas	<input type="checkbox"/>
Fuerte poder adquisitivo	<input type="checkbox"/>
Contratación de un auditor	<input checked="" type="checkbox"/>
Todos los empleados gozan de las prestaciones de ley	<input type="checkbox"/>
Otorgan compensaciones monetarias a sus colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>
Demanda Ascendente	<input type="checkbox"/>
Bajos costos en la compra de nueva tecnología	<input type="checkbox"/>
Disminución de las tareas de interés	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento del establecimiento dentro del sector o municipios cercanos	<input type="checkbox"/>
Atraer a clientes nuevos	<input type="checkbox"/>
Aumentar el volumen de productos y/o servicios ofrecidos	<input type="checkbox"/>
Innovación en los productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>
Adquisición de materias primas a costos bajos	<input type="checkbox"/>
Convenios con diferentes empresas para la venta de los productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>
Mantener buenas relaciones con los clientes	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones constantes al personal	<input type="checkbox"/>

Apertura de nuevos puntos de venta	<input type="checkbox"/>	Diversificación del consumo masivo a nivel regional	<input type="checkbox"/>
Personal capacitado	<input type="checkbox"/>	Oportunidades de crecimiento en el ámbito laboral para el personal	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de nuevas líneas de producción	<input type="checkbox"/>	Cuenta con una localización estratégica	<input type="checkbox"/>
Automatización	<input type="checkbox"/>	Creación de nuevos empleos	<input type="checkbox"/>
Mayor eficiencia en el servicio	<input type="checkbox"/>	Apoyo económico por parte de entidades privadas	<input type="checkbox"/>
Generación de conciencia de responsabilidad en el puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	Mayor interés en el cuidado del medio ambiente	<input type="checkbox"/>
Ampliación de la cartera de productos y/o servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	Plan de trabajo de firma equitativa	<input type="checkbox"/>
Ampliación del mercado donde se exige mejores estándares de calidad	<input type="checkbox"/>	Diversificación de los productos relacionados	<input type="checkbox"/>
Poca competencia	<input type="checkbox"/>	Búsqueda de nuevos mercados a nivel Nacional	<input type="checkbox"/>
Alta demanda de productos y/o servicios	<input type="checkbox"/>	Crecimiento rápido del mercado	<input type="checkbox"/>

Obtiene mayores ingresos económicos mediante el desempeño del personal	<input type="checkbox"/>
Nuevos canales de Marketing	<input type="checkbox"/>
Gran aceptación del producto y/o servicio	<input type="checkbox"/>
Vulnerabilidad de la competencia	<input type="checkbox"/>
Comercio electrónico	<input type="checkbox"/>
Consumidor dispuesto a probar/adquirir nuevos productos/servicios	<input type="checkbox"/>
Mercado mal atendido	<input type="checkbox"/>
Nuevas propuestas para el nicho de mercado	<input type="checkbox"/>
Aprovechamiento de las nuevas tendencias de los clientes	<input type="checkbox"/>

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Ya terminando con la matriz DOFA, se encuentra el listado de las Amenazas, en el que el empresario debe hacer el mismo procedimiento que realizó en la parte anterior con las Oportunidades; elegir las que él considere que aplican para su empresa, en este caso las Amenazas se encuentran de un recuadro de color naranja y al final de este listado aparece de nuevo el pequeño menú en caso de que el empresario desee regresar al inicio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades o Amenazas éste lo re direccionara a donde el desee con solo dar clic en uno de los recuadros. Además, aparece un pequeño recuadro donde dice analizar, se debe dar clic a éste para continuar el proceso con las demás matrices.

Ilustración 19. Herramienta de Diagnostico Online Amenazas

The screenshot displays the 'Amenazas' (Threats) section of an online diagnostic tool. It features a list of threats with checkboxes for selection. At the top, there are three green buttons for navigation: 'Ir al inicio fortalezas', 'Ir al inicio debilidades', and 'Ir al inicio oportunidades'. Below the navigation buttons, the word 'Amenazas' is prominently displayed in a bold, italicized font. The list of threats includes:

- Aprovechamiento de las nuevas tendencias de los clientes
- Ampliar la empresa, dando apertura a nuevas sedes
- Fidelización del cliente
- Aumento de precio en insumos
- Segmento de mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Nuevos competidores
- Productos sustitutos
- Cambios en el sistema tributario
- Poder de negociación de los clientes y los proveedores
- Cambios tecnológicos
- Cambios económicos
- Cambios en las tendencias de consumo
- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

- Los clientes no son fieles
- Precios de la competencia más bajos
- Demanda del mercado
- Poca capacidad de financiación
- Desconfianza en el producto novedoso
- Poca oferta de recurso humano calificado
- Bajo poder adquisitivo de los clientes
- Bajo nivel de satisfacción del cliente
- Alianzas entre empresas del mismo sector
- Carencia de incentivos fiscales
- Competencia con más experiencia en el mercado

- Incumplimiento de los proveedores
- Carencia de marca reconocida en el mercado
- Desarrollo de TI inalcanzables
- Recesión económica
- Devaluación económica
- Aumento en las tasas de interés
- Inflación
- Pérdida de clientes
- Crecimiento lento del mercado
- Cambios demográficos adversos
- Competencia desleal
- Desconocimiento jurídico
- Altos costos en los seguros

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

- Barrera cultural
- Aumento de la competencia con nuevos productos y/o servicios en el mercado
- Cambio de las necesidades de los clientes
- Fuerte, numerosa y variada competencia
- Más competencia en el mercado de personal idóneo para manejar productos y/o servicios
- Mayor exigencia por parte de las empresas en cuanto al nivel de estudio de los trabajadores
- Factores ambientales que pueden provocar que los precios de las materias primas incrementen

- Carencia de interés por parte de los consumidores potenciales, debido a las nuevas costumbres de consumo
- Despacho tardío de los proveedores debido a las paralizaciones y huelgas
- Inestabilidad política y económica del país
- Falta de armonización normativa

[Ir al inicio fortalezas](#)

[Ir al inicio debilidades](#)

[Ir al inicio oportunidades](#)

[Ir al inicio amenazas](#)

[Análizar](#)

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Al dar clic en actualizar se despliega la matriz de Evaluación de Factores Internos, antes del recuadro se encuentran las instrucciones para desarrollar la matriz, las cuales se redactaron lo más claras posibles. Allí se debe completar el recuadro escribiendo en la primera columna un valor porcentual según la relevancia que tenga cada factor en la organización que se está valorando, luego en la segunda columna se evalúan las fortalezas (color azul) dando un valor de 4 para una fortaleza importante y 3 para una fortaleza no muy relevante. Luego, se evalúan las debilidades (color rojo) dando un valor de 1 para una debilidad importante y 2 para una debilidad no muy relevante.

Ilustración 20. Matriz EFI

Matriz Evaluación de Factores Internos

Instrucciones:

Primero: Por favor en la primera columna dé un porcentaje de relevancia para cada factor, recuerde que la sumatoria de los porcentajes debe ser igual a 100%.

Segundo: En la segunda columna evalúe las fortalezas (Azul) dando un valor de 4 para una fortaleza importante y 3 para una fortaleza no muy relevante.

Tercero: En cuanto a las debilidades (Rojo), dé un valor de 1 para una debilidad importante y un valor de 2 (dos) para una debilidad no muy relevante.

Cuarto: Finalmente continúe a la Matriz de Factores Externos EFE la cual se encuentra a continuación de esta matriz.

Trabajadores leales	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Materia prima de buena calidad	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Incapacidad de financiar los cambios	<input type="text"/> %	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Cuarto: Finalmente continúe a la Matriz de Factores Externos EFE la cual se encuentra a continuación de esta matriz.

Trabajadores leales	25 %	4	
Materia prima de buena calidad	25 %	3	
Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia	25 %	2	
Falta de infraestructura adecuada	25 %	1	

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Ilustración 21. Matriz EFE

Matriz Evaluación de Factores Externos

Instrucciones:

Primero: Por favor en la primera columna de un porcentaje de relevancia para cada factor, recuerde que la sumatoria de los porcentajes debe ser igual a 100%.

Segundo: En la segunda columna dé un valor 1 a 4 de acuerdo a como usted considera su organización responde a estos factores externos.

Tercero: Finalmente presione el botón Evaluar.

Tercero: Finalmente presione el botón Evaluar.

Contratación de un auditor	25 %	2	
Otorgan compensaciones monetarias a sus colaboradores	25 %	1	
Productos sustitutos	25 %	2	
Cambios en el sistema tributario	25 %	3	

Evaluar

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Finalmente, la herramienta de diagnóstico online sugiere algunas estrategias para las pequeñas empresas de manera que, si los empresarios desean hacer uso de ellas, las pueden tomar como sugerencia para ayudar a mejorar las fallas

que son más notorias y que de algún modo retrasan el rendimiento de la organización.

Algunas de ellas son:

Ilustración 22. Estrategias Sugeridas por la Herramienta

El resultado de la matriz Evaluación de Factores Internos EFI en un rango de 1 a 4 es:	2.5
El resultado de la matriz Evaluación de Factores Externos EFE en un rango de 1 a 4 es:	2

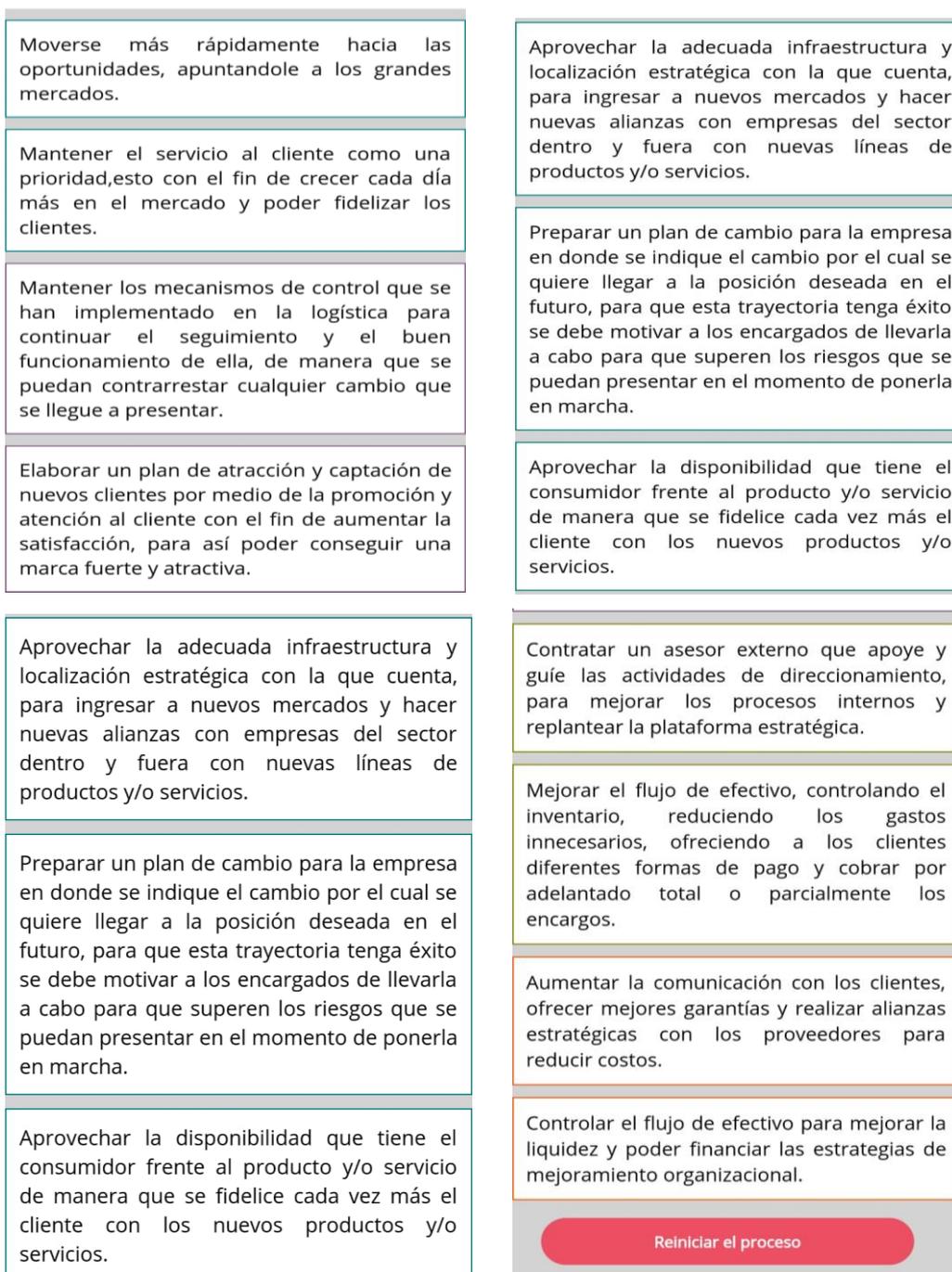
De acuerdo con la información dada, se sugieren las siguientes estrategias:

Reiniciar el proceso

Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

En seguida se desarrolla la matriz de Evaluación de Factores Externos, ésta también cuenta con una serie de instrucciones para facilitar su ejecución. En esta matriz se realiza un proceso muy similar al que se hace con la matriz de evaluación de factores Internos.

La primera columna se debe dar un valor porcentual para cada factor y en la segunda columna se debe diligenciar dando un valor de 1 a 4 de acuerdo como la organización responde a esos factores. Finalmente se da clic en recuadro evaluar que se encuentra en la parte inferior de la pantalla. Allí aparecerá un recuadro con el resultado de la ponderación realizada en las matrices EFI Y EFE.



Fuente: Jerónimo Vargas - Cindy López - Luisa Torres

Finalmente, la herramienta de diagnóstico online sugiere algunas estrategias para las pequeñas empresas, con el fin de que los empresarios las pongan en marcha ya sea para mitigar el impacto que tienen las debilidades y amenazas en la organización o para aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que cuenta para mejorar ser más competitivo en la industria en la que se desempeña.

A continuación, se pueden observar algunas de ellas, cabe aclarar que éstas surgen según los factores seleccionados en la matriz DOFA.

CAPÍTULO 4

18. MUESTRA DE EMPRESAS

18.1. PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ

De acuerdo con el informe que se obtuvo en la Secretaria de Hacienda de las alcaldías de la región del Sumapaz, se toman como base principal los municipios de Fusagasugá, Silvania, Pasca, Arbeláez y San Bernardo, siendo estos los municipios que cuentan con presencia de pequeñas empresas, de acuerdo con la información suministrada por las personas encargadas de cada secretaria, tomando como base de datos todos los contribuyentes que cancelaron el impuesto de Industria y Comercio de sus pequeñas empresas en el año 2017, de manera que se toman como muestra por la cantidad de ingresos según lo declarado y la clasificación de la secretaria de hacienda de cada municipio, lo que indica que hacen parte del grupo de la pequeñas empresas del Sumapaz.

De este modo y llevando a cabo el ejercicio por parte de las estudiantes Cindy López y Luisa Torres de visitar cada uno de las secretarías se obtuvieron los siguientes datos:

- Fusagasugá: 72
- Silvania: 14
- Pasca: 10
- Arbeláez: 9
- San Bernardo: 5

Para un total de muestra de pequeñas empresas de 110 en la región del Sumapaz de las cuales a 52 de ellas se realizó la prueba de eficiencia de la herramienta de diagnóstico, calculadas de la siguiente manera.

Tabla 3. Población Finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N = Tamaño del universo
Z = Seguridad del 95%
P = Probabilidad de que ocurra el evento
Q = Probabilidad de que no ocurra el evento
e = Margen de error

Parámetro	Valor
N	110
Z	1,96
P	50%
Q	50%
E	10%

Numerador	105,644
Denominador	2,0504

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

TOTAL DE MUESTRA 52 PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SUMAPAZ.

19. CARACTERIZACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ

Una vez descrita la metodología aplicada en el desarrollo de la Herramienta de Diagnóstico, se hace una descripción de las principales características de las empresas de la Región del Sumapaz que han participado en el estudio. Para ello, en primer lugar, se hace referencia a la descripción general de los municipios del Sumapaz en los que se sitúan las empresas y, a continuación, al sector o rama de actividad a la que pertenecen.

19.1. Descripción General De Los Municipios Del Sumapaz

Municipio De Fusagasugá



El municipio de Fusagasugá se localiza en la parte centro de Cundinamarca y al occidente de la ciudad de Bogotá, en la provincia Sumapaz, a una distancia de 64 km de Bogotá, y a una altitud de 1.728 msnm. Limita por el norte con el municipio de Silvania, por el sur con el municipio de Arbeláez; por el oriente, con el municipio de Pasca; y por el occidente con el municipio

de Tibacuy. Está conformado por las veredas: Aguadita, Bermejil, Bethel, Bochica, Bosachoque, Cucharal, El Batán, El Carmen, El Guavio, El Jordán, El Placer, El Triunfo, Espinalito, Guayabal, La Isla, La Palma, La Puerta, La Venta, Los Robles, Los Sauces, Mesitas, Mosquera, Novilleros, Palacios, Pekín, Piamonte, Resguardo, San Antonio, San Rafael, Santa Lucia, Santa María, Sardinias, Tierranegra, Usatama y Viena.

Significado del nombre: Mujer que se esconde tras la montaña.

Extensión territorial: 206 km².

División política: Treinta y cinco (35) veredas.

Temperatura: 18 - 22° C.

Altitud: 1.765 msnm

Distancia de Bogotá: 64 km.

Transporte: Tierra Grata, Autofusa, Cootransfusa y Expreso Bolivariano.

Población: 139. 805 habitantes

Atractivos turísticos: El municipio es conocido como la Ciudad Jardín de Colombia por su especialización en el cultivo de flores para la exportación. Además, presenta escenarios naturales propicios para el turismo contemplativo,

caminatas, cabalgatas y paseos al río, como el Parque Natural Arqueológico de Quinini, las haciendas La Casona, Tierra Grata, El Novillero, La Quinta de Coburgo, La Clarita, Hacienda Casona Balmoral y El Chocho; el pueblito Fusagasugueño, la Fábrica de Licores Coloma, el estadio el coliseo, la concha acústica, y el Centro Recreativo La Merced.

Celebraciones: Feria ganadera, el primer lunes de cada mes; Juegos Intercolegiados, en marzo y abril; Clásica de Ciclismo, en abril; aniversario del municipio, el 7 de mayo; ferias artesanales trimestralmente, Expofusa, en junio; Feria Comercial e Industrial del Sumapaz, en julio; Festival de la Cometa, en agosto; Festival Floral y Reinado de la Rumba Criolla, en octubre y el Festival del Pan, en diciembre.

Empresas: Según con la información suministrada por parte de la Secretaria de Hacienda del Municipio, Fusagasugá cuenta con 72 pequeñas empresas.

Municipio De Silvania



El municipio de Silvania se localiza en la parte centro de Cundinamarca y al occidente de la ciudad de Bogotá, en la provincia Sumapaz, a una distancia de 65 km de Bogotá, y a una altitud de 1.470 msnm. Limita por el norte con el municipio de Granada; por el sur con el municipio de Fusagasugá; por el oriente, con el municipio de Sibaté; y por el occidente, con el municipio de Viotá.

Está conformado por las veredas: Agua Bonita, Azafranal, Centro, Jalisco, Loma Alta, Noruega Alta, Panamá, Quebrada Honda, San José del Chocho, San Luis Alto, Santa Rita Alta, Subía Central, Victoria Alta y Yayata.

Significado del nombre: En honor a Ismael Silva.

Extensión territorial: 165 km².

División política: Catorce (14) veredas.

Temperatura: 20° C.

Altitud: 1.470 msnm.

Distancia de Bogotá: 65 km.

Transporte: San Vicente, Autofusa, Expreso Bolivariano y Rápido Tolima.

Población: 22.020 habitantes

Atractivos turísticos: Senderos ecológicos, los caminos indígenas, las lagunas las formaciones rocosas, aptas para el andinismo, las reservas naturales, los petroglifos de Peñas Blancas, la carretera que une a Silvania con Tibacuy, la piedra grabada de Subía, la cascada de Usatama, el cementerio indígena y el más reciente descubrimiento arqueológico Eca apkihipziu; el templo parroquial María Auxiliadora, el centro histórico, los puentes con su capilla, la Casa de Juan

Melo, el Centro Vacacional Prosocial, los valles donde se encuentra el Club El Bosque, la Plazoleta del Fundador, la Casa Museo Carlos Rojas y Luis Fonseca, el Jardín Botánico Kenga y la casa de la hacienda El Chocho.

Celebraciones: Aniversario del municipio en febrero, Juegos Campesinos, en marzo; Día del Campesino, en junio y ferias y fiestas en diciembre.

Empresas: Según con la información suministrada por parte de la Secretaria de Hacienda del Municipio, Silvania cuenta con 14 pequeñas empresas.

Municipio De Pasca



El municipio de Pasca se localiza en la parte centro de Cundinamarca y al occidente de la ciudad de Bogotá, en la Provincia Sumapaz, a una distancia de 75 km de Bogotá, y a una altura de 2.180 msnm. Limita por el norte con los municipios de Fusagasugá, Sibaté y Soacha; por el sur, con el municipio de Arbeláez; por el oriente, con la ciudad de Bogotá (localidad Sumapaz); y por el occidente, con el municipio de Fusagasugá. Está

conformado por las veredas: Altagracia, Alto del Molino, Boca de Monte, Colorados Alto, Colorados Bajo, Corrales, Costa Rica, El Bobal, El Carmen, El Retiro, El Tendido, El Zaque, Guchipas, Juan Viejo, Juan XII, La Argentina, La Cajita, La Esperanza, La Mesa, Lázaro Fonte, Providencia, Quebradas, Sabaneta, Saldúa, San Joaquín, San Pablo, San Pedro y Santa Teresita.

Significado del nombre: Cercado del padre.

Extensión territorial: 227 km².

División política: Veintiocho (28) veredas.

Temperatura: 12 - 14° C.

Altitud: 2.180 msnm.

Distancia de Bogotá: 75 km.

Transporte: Cootranspasca.

Población: 12.175 habitantes.

Atractivos turísticos: Cuenta con importantes atractivos como el Museo Arqueológico Jaime Hincapié Santamaría, la casona El Recreo y la Hoya del Molino, las piedras pintadas, del cacique y del Oso; la quebrada Euibises, el puente en piedra trabada, la laguna de la Cajita y el cerro de La Campana, lugar donde fue encontrada la balsa de oro de los muisca, y la laguna Colorados.

Celebraciones: Expopasca y reinado de la papa en mayo, feria artesanal en julio, encuentro de música campesina y desfile de balleneras.

Empresas: Según con la información suministrada por parte de la Secretaria de Hacienda del Municipio, Pasca cuenta con 10 pequeñas empresas.

Municipio De San Bernardo



El municipio de San Bernardo se localiza en la parte centro de Cundinamarca y al occidente de la ciudad de Bogotá, en la provincia Sumapaz, a una distancia de 99 km de Bogotá, y a una altura de 1.600 msnm. Limita por el norte con el municipio de Arbeláez; por el sur, con los municipios de Venecia y Cabrera; por el oriente, con la ciudad de Bogotá (localidad Sumapaz); y por el

occidente, con el municipio de Pandi. Está conformado por las veredas: Aguamarilla, Aguanegra, Alejandría, El Carmen, El Diamante, El Dorado, El Pilar, El Tulcán, Honduras, La Graciela, Las Vegas, Laurel Alto, Laurel Bajo, Los Andes, Pirineos, Portones, Quecos, San Antonio, San Francisco, San Miguel, Santa Marta y Santa Rita.

Significado del nombre: En honor al arzobispo Bernardo Herrera Restrepo.

Extensión territorial: 216 km².

División política: Veintidós (22) veredas.

Temperatura: 19° C.

Altitud: 1.600/ 3.000 msnm.

Distancia de Bogotá: 99 km.

Transporte: Autofusa, Rionegro y Gómez Villa

Población: 10.670 habitantes

Atractivos turísticos: Es un municipio enigmático y famoso por sus momias, por la misteriosa piedra del Sol, el salto Chiraguaco, las lagunas Larga, Negra, Nueva y Currucuyes, el cementerio, el Panteón Núñez, las Cuevas Naturales, el cerro de Paquiló, el pozo de Guatemala, el zoológico y los caminos reales, el templo parroquial de La Asunción (única en el continente por su estilo bizantino y grecorromano), el coliseo y el parque central.

Celebraciones: Ferias y fiestas y feria artesanal, en junio, y Semana Cultural y científica, cumpleaños del Municipio en agosto.

Empresas: Según con la información suministrada por parte de la Secretaria de Hacienda del Municipio, San Bernardo cuenta con 5 pequeñas empresas.

Municipio De Arbeláez



El municipio de Arbeláez se localiza en la parte centro de Cundinamarca y al occidente de la ciudad de Bogotá, en la provincia Sumapaz, a una distancia de 82 km de Bogotá, con una altura de 1.417 msnm. Limita por el norte con el municipio de Fusagasugá; por el sur con los municipios de Pandí y San Bernardo; por el oriente con el municipio de Pasca y la ciudad de Bogotá (localidad Sumapaz); y por el occidente, con

el departamento del Tolima. Está conformado por las veredas: Hato Viejo, Salitre, San Antonio, San José, San Luís, San Miguel, San Patricio, San Roque, Santa Bárbara y Santa Rosa.

Significado del nombre: Tierra de los hijos del Sol.

Extensión territorial: 152,16 km²

División política: Diez (10) veredas.

Temperatura: 20° C. Altitud: 1.417 msnm.

Distancia de Bogotá: 82 km.

Transporte: Autofusa, Cootransfusa, Gómez Villa, Rionegro.

Población: 12.292 habitantes.

Atractivos turísticos: Paisajes para prácticas ecológicas como los pozos de la quebrada Honda, el camino real Arbeláez – El Cuja – Fusagasugá, la meseta Paramillo, Parque Gómez Otero, cerro Pan de Azúcar, las fincas La Laguna, El Globo y Providencia; y la vereda Hato Viejo. También ofrece atractivos arquitectónicos como edificaciones coloniales, la Casa de la Cultura, el templo parroquial, el Coliseo Cubierto y el parque principal, Centro Médico Kirpalamar, Villa Olímpica, Coliseo de Ferias y Exposiciones, hospital San Antonio, Hogar del Anciano, y jardín de orquídeas, ubicados a la entrada del municipio.

Celebraciones: Aniversario del municipio (16 de enero), Feria Ganadera (segundo lunes de cada mes), Día de la Mujer (8 de marzo), Mes del Niño (abril), Feria Artesanal (mayo), Día del campesino (junio), Olimpiadas Deportivas Fundación Nueva Alternativa, Reinado de la Caña y el Café Tiscince (junio), tradicionales ferias y fiestas (agosto), celebración de la Inmaculada Concepción, patrona del municipio (8 de diciembre), Festival Decembrino.

Empresas: Según con la información suministrada por parte de la Secretaria de Hacienda del Municipio, Arbeláez cuenta con 9 pequeñas empresas.

19.1.1. Sectores Económicos De Los Municipios Del Sumapaz

19.1.2. SECTOR PRIMARIO

Sector Cunicultura

Granja Maju

Granja Conejo Dorado

19.1.3. SECTOR SECUNDARIO

Sector Industrial

Quimval de Colombia EU Fusa

Panadería Diana Carolina

Panadería Antojitos

Muebles Chitiva

Ipermetal Y Cía. LTDA

Nutripan

El Palacio De Las Tortas

Delicias Sirty'e

La Casa Del Ponqué

Sector de la construcción

Construcciones Julio C. Molano S.A.S.

19.1.4. SECTOR TERCIARIO

Sector Transportes

Cooperativa Del Transporte De San Bernardo

Cooperativo Independiente del Transporte de Arbeláez Coointransa

Sector Salud

Dentalist S.A.S.

Sector Comercial

Ingelectricas MR S.A.S
Ohlala
Lujos y Calcas Yeye
Mini Tierra Santa S.A.S.
Eléctricos la Once
Surtimuebles Moreno
Tejas Cristal De Colombia S.A.S.
Heladería El Punto Del Sabor
Titan De Las Promociones
Titan Del Bebe
Supermercado Del Pintor
Zapatería El Arca
Arca Quality Shoes
Agrocultivos Del Sumapaz
Agroveterinaria Ambiental S.A.S.
Mercapasca
SuperFruver El Triunfo
El Punto Eléctrico
Ferretería Industrializada
Narvéez Inversiones y Compañía S.A.S.
Agroindustrial Cámbulos y Gualandayes S.A.S.

Sector Turístico

Travel World Colombia S.A.S

Sector Servicios

Inversiones Fúnebres Alvis Rodríguez LTDA
Sala de Belleza Cambios Visibles
Gran Hotel Astor LTDA
Hotel Costa Del Sol
Donde Chily Fast Foot
Seguro Trabajo
Frusan

Fertibrent A&B S.A.S.

Asobosque

Punto Verde

Pescadería Calamary

Asociación de Profesionales de Arbeláez

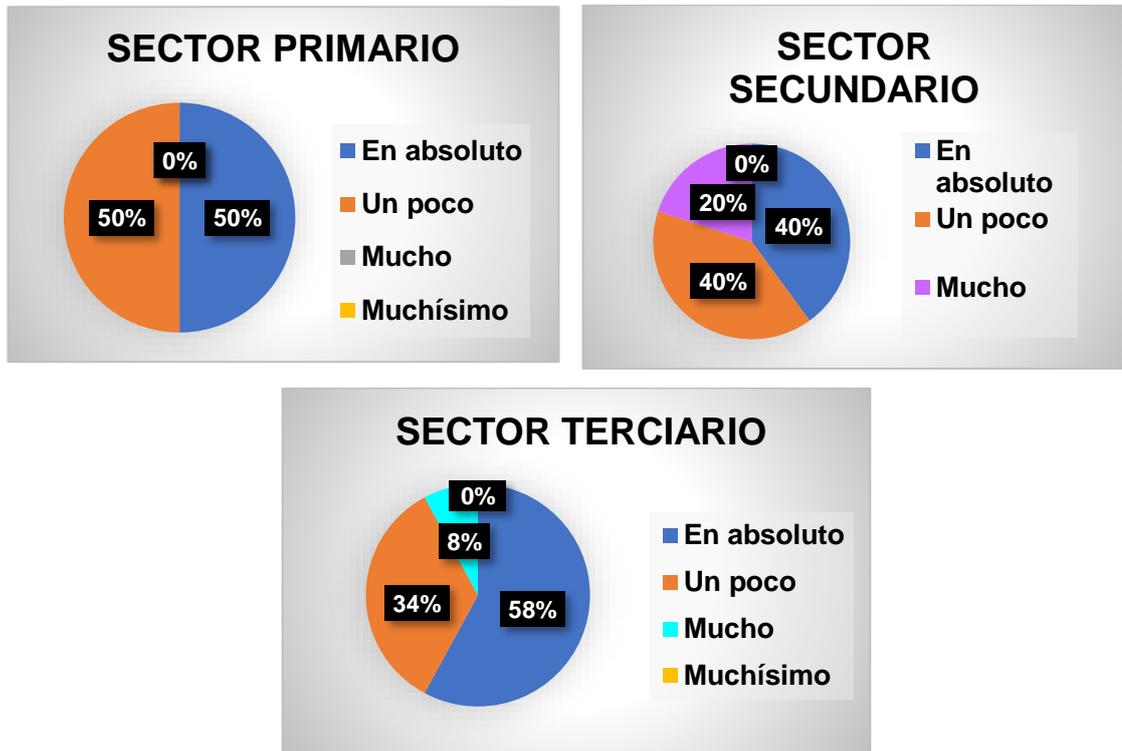
 **Sector educativo**

Interamerican Group S.A.S.

ANÁLISIS POR SECTOR ECONÓMICO

1. ¿Tuvo dificultades durante el desarrollo de la herramienta?

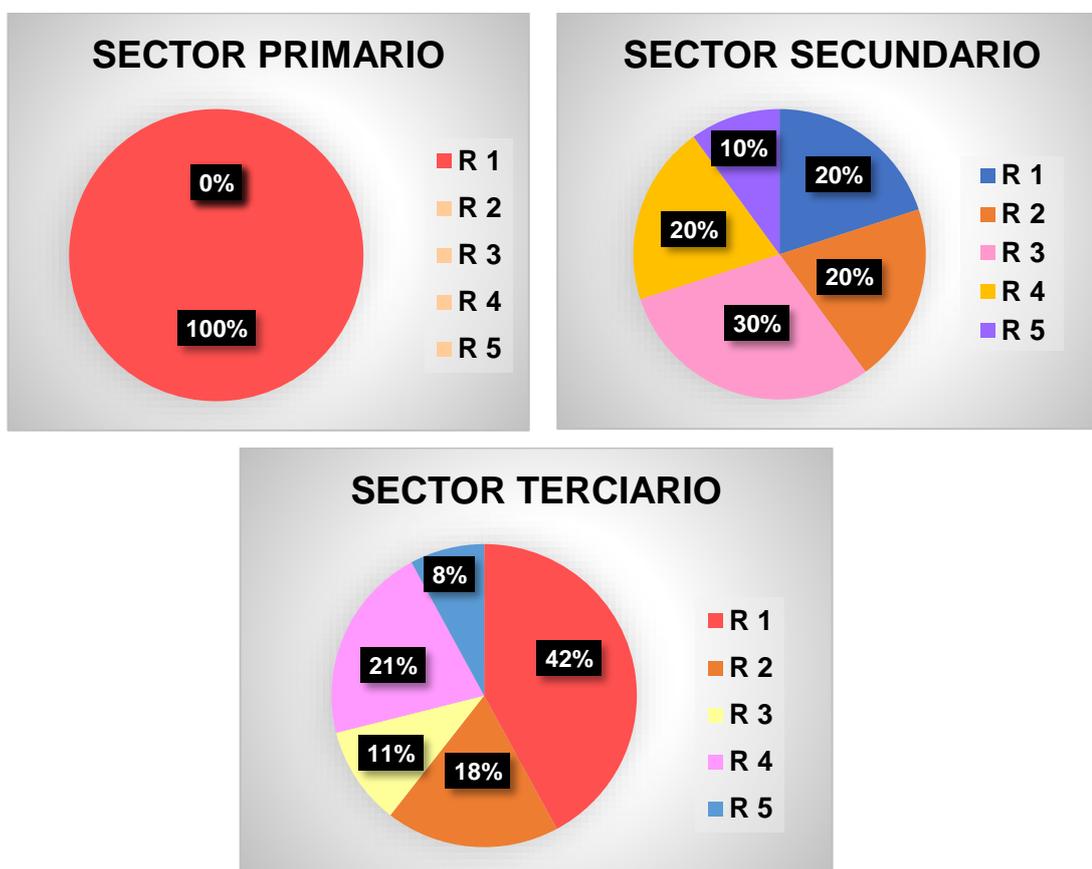
Gráfico 1: Dificultades durante el desarrollo por Sector Económico



Los resultados arrojados en las gráficas anteriores muestran que en cuanto al sector primario al 50% de la población se le dificultó un poco el desarrollo de la herramienta, aunque hay que tener en cuenta que es el sector que tiene menos participación en la encuesta; pasando al sector secundario aquí el papel más importante lo juegan los ítems en absoluto y un poco, con valores del 40% cada uno, sin embargo, el 20% de los empresarios tuvo mayor dificultad en el desarrollo de la herramienta; en cuanto al sector terciario, tuvo mayor relevancia en Absoluto con un 58% del total de los empresarios encuestados que se ubican en este sector y, mucho pasa a tener menos relevancia, lo que de manera general da a entender que el sector terciario tuvo mayor facilidad en el desarrollo de la herramienta, esto se debe a que ellos tienen más interacción con instrumentos tecnológicos, lo que les proporciona habilidades en el desarrollo de este tipo de herramientas.

2. ¿Los términos utilizados son entendibles? Califique de 1 a 5, siendo 1 muy entendible y 5 nada entendible

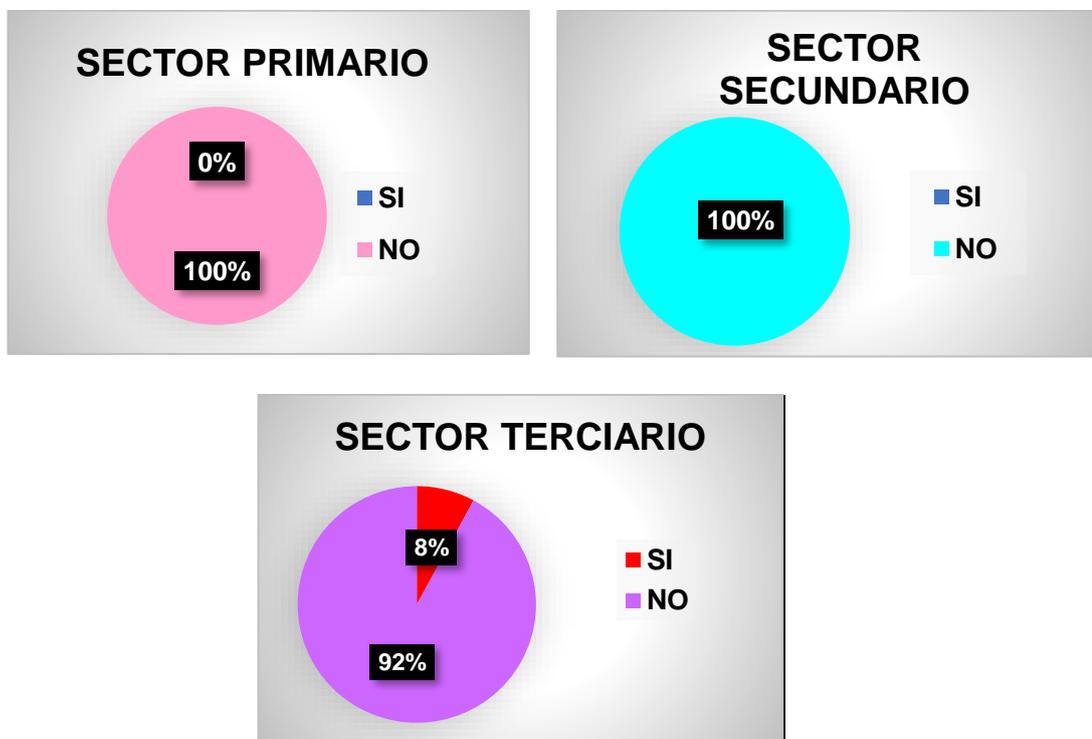
Gráfico 2: Términos utilizados por Sector Económico



En cuanto a lo que se representa en las gráficas anteriores, es evidente que para las empresas del sector primario los términos utilizados son entendibles, sin embargo, en el sector secundario la respuesta que más se destaca es la número 3 que significa un más o menos entendible, en este sector las opiniones estuvieron bastante divididas, en general da a entender que los términos no fueron lo suficientemente claros para estos empresarios; en lo relacionado con el sector terciario, para la gran mayoría los términos son entendibles aunque, con un 21% que representa el número 4 (no tan entendible) deja bastante claro que se les dificultó un poco entender algunos conceptos, es más, durante el trabajo de campo se evidenció que gran parte de la población encuestada no tenía conocimiento de la matriz DOFA, una de las más utilizadas para la autoevaluación tanto personal como empresarial. Lo que en ocasiones se requirió de más dedicación, ya que se debió explicar qué es, para qué sirve y como funciona, para poder llevar un buen desarrollo de la herramienta de diagnóstico online.

3. ¿Alguna vez ha utilizado una herramienta virtual para el diagnóstico de su empresa?

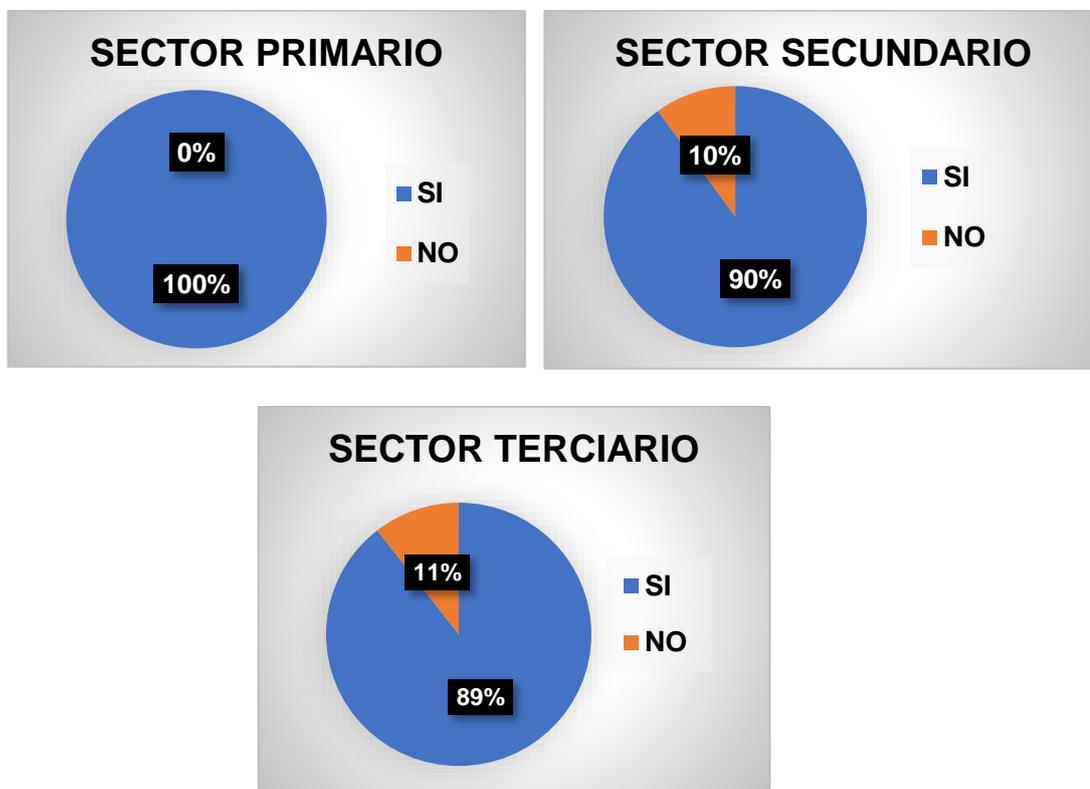
Gráfico 3: Uso de una Herramienta virtual por Sector Económico



En lo relacionado con esta pregunta, la gran mayoría de los empresarios encuestados nunca ha utilizado una herramienta de diagnóstico online, lo que significa que esta herramienta es bastante innovadora para todos los sectores económicos, ya que se realizó lo más general posible para que cualquier empresa sin importar si es comercial, industrial o de servicios pueda hacer uso de esta, para lograr un diagnóstico lo más acertado posible, lo que brinda un apoyo muy significativo para los pequeños empresarios de la Región del Sumapaz.

4. ¿Cree que la herramienta es útil para su empresa?

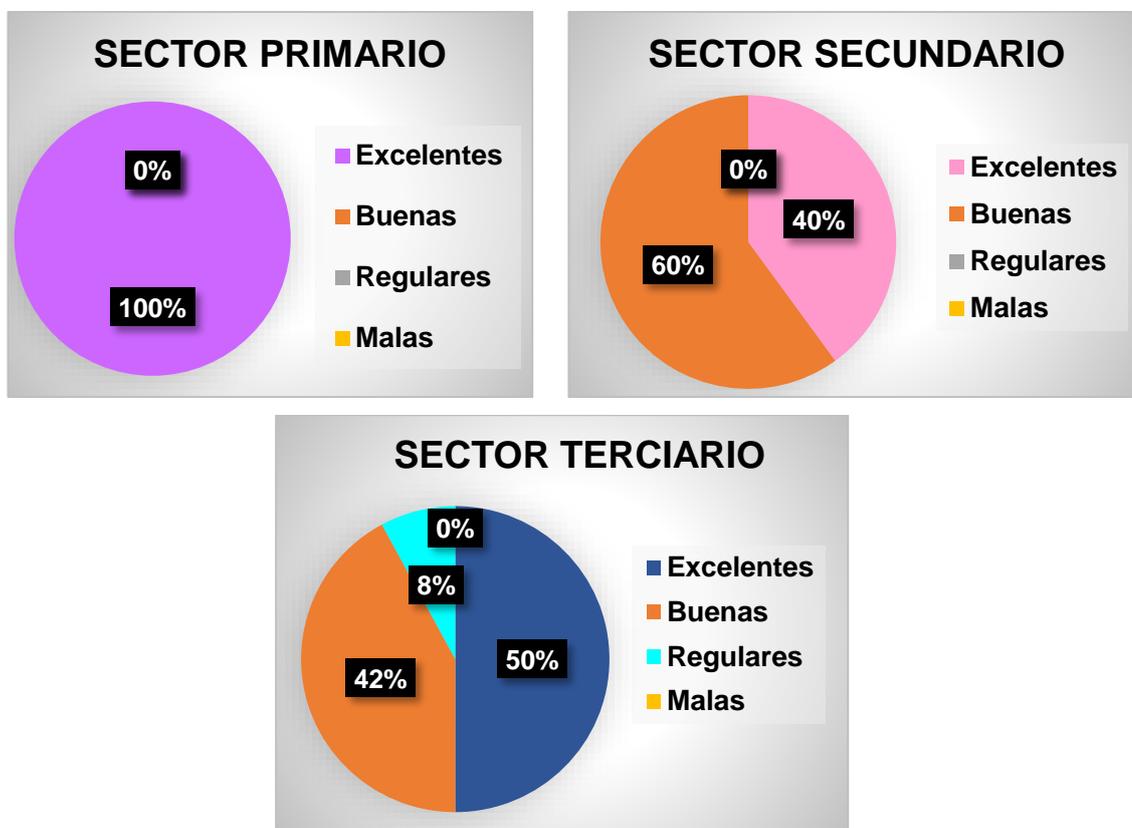
Gráfico 4: Eficiencia de la Herramienta por Sector Económico



Los resultados que muestran las gráficas son bastante alentadores; éstos indican que, para la mayoría de empresarios sin importar el sector, consideran que ésta innovadora herramienta es útil para sus empresas, debido a que durante el desarrollo de ésta pudieron reconocer falencias que tenían y no lo sabían, y a su vez ventajas que tenían a favor frente al mercado, entre otras. Lo que les agradó bastante y, por nuestra parte nos sentimos bastante satisfechas por haber generado un impacto positivo en los pequeños empresarios.

5. Según su criterio, las estrategias sugeridas por la herramienta son:

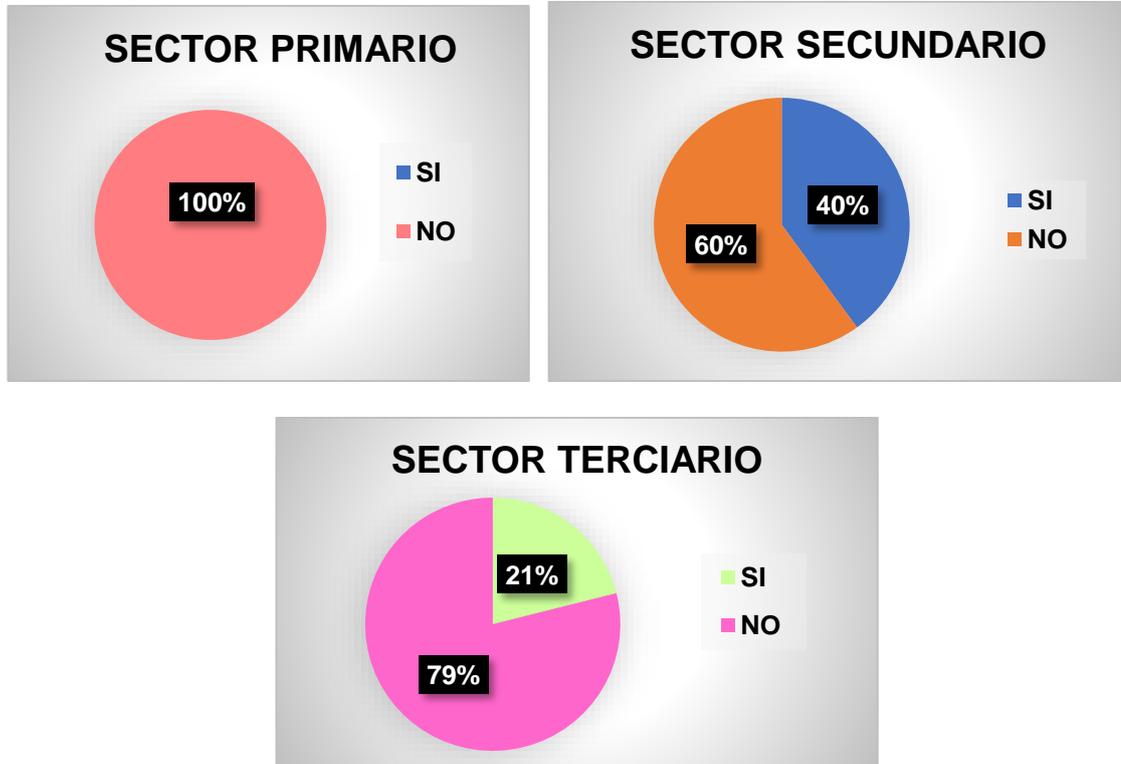
Gráfico 5: Estrategias sugeridas por Sector Económico



Este resultado también genera gran satisfacción ya que en todos los sectores la respuesta es mayormente positiva, las estrategias se trataron de hacer lo más específicas y claras posibles, sin embargo, no son perfectas; se deben mejorar varias cosas. Pero, a pesar de esto los empresarios las recibieron de buena manera, algunos con el interés de aplicarlas y otros no tanto, pero generaron un impacto interesante en ellos, debido a que se dejan varias propuestas que ellos pueden aplicar tal como están o a base de esas generar unas estrategias más fuertes para ser más competitivos en el mercado.

6. ¿Considera necesario el apoyo de un experto para diligenciar la herramienta?

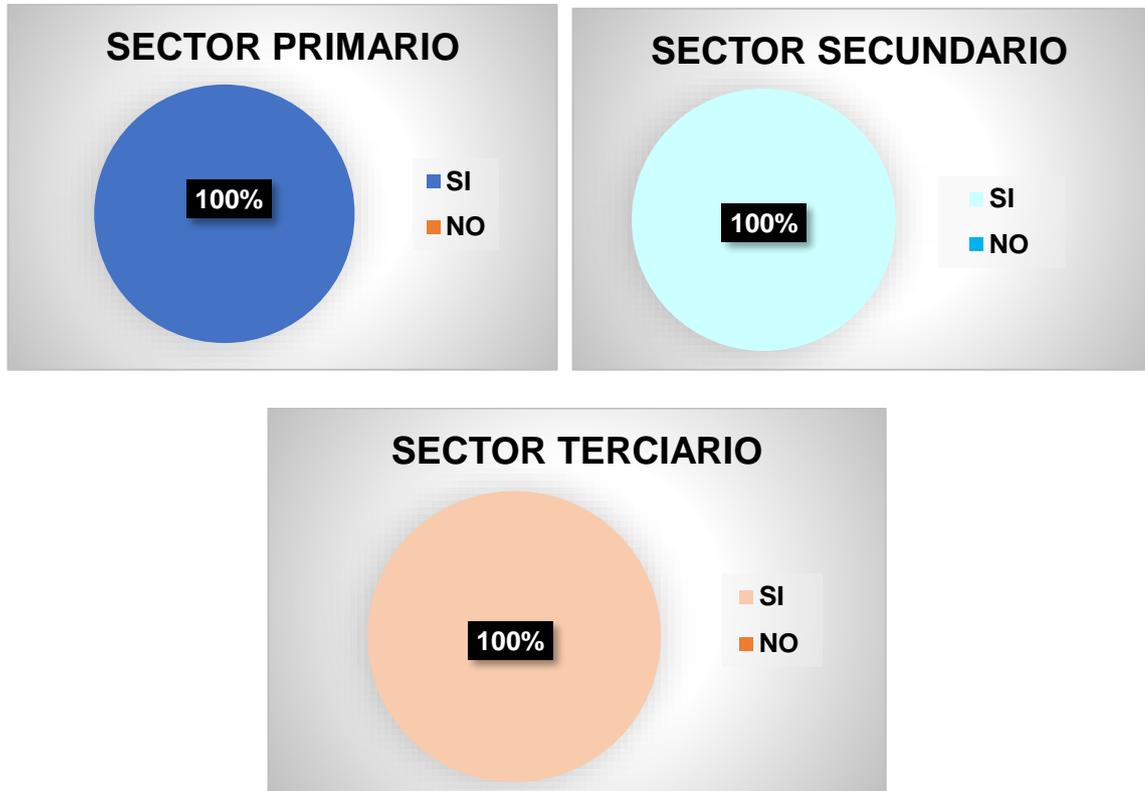
Gráfico 6: Apoyo de un experto por Sector Económico



De acuerdo a los resultados arrojados por los empresarios de la muestra, se evidencia que en cuanto al primer sector económico los empresarios consideran que **NO** es necesario el apoyo de un experto para diligenciar la herramienta, mientras que, en el segundo sector económico, un **40%** de los empresarios consideran que, **SI** es necesario la ayuda de un experto para el diligenciamiento de la herramienta, y otro **60%** de los empresarios de la muestra consideran que **NO** es necesario la ayuda, en comparación con el segundo y tercer sector económico el porcentaje de que **NO** es necesario la ayuda de un experto para el diligenciamiento es mayor frente al segundo sector, mientras que en la respuesta **SI** el segundo sector el porcentaje es mayor frente al tercer sector, lo que indica que una parte de los empresarios de la muestra consideran que **SI** es necesario la ayuda de un experto, no sobrepasa el porcentaje de los empresarios que consideran que **NO** es necesario la ayuda por parte de una experto para el diligenciamiento de la herramienta de diagnóstico.

7. ¿Ha recibido la información suficiente para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?

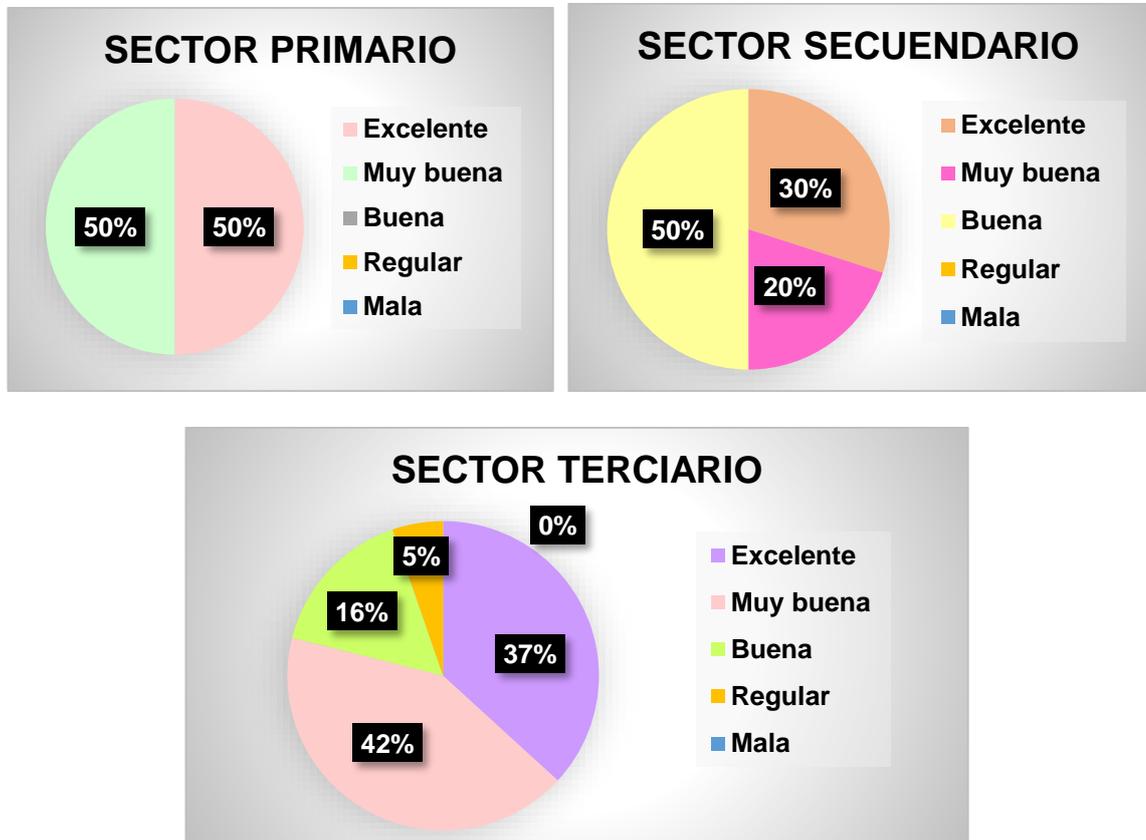
Gráfico 7: Recibió la información suficiente por Sector Económico



De acuerdo con el resultado de las gráficas en los tres sectores de la economía, frente a la pregunta ¿recibió la información suficiente para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?, el total de la muestra de los empresarios expresó haber recibido la información suficiente para el desarrollo de la herramienta, lo que quiere decir que al momento de explicar lo que se pretendía hacer con la herramienta en cada una de sus empresas, la información por parte de las estudiantes Cindy López y Luisa Torres fue la más clara.

8. Desde su experiencia como empresario, la herramienta de diagnóstico es:

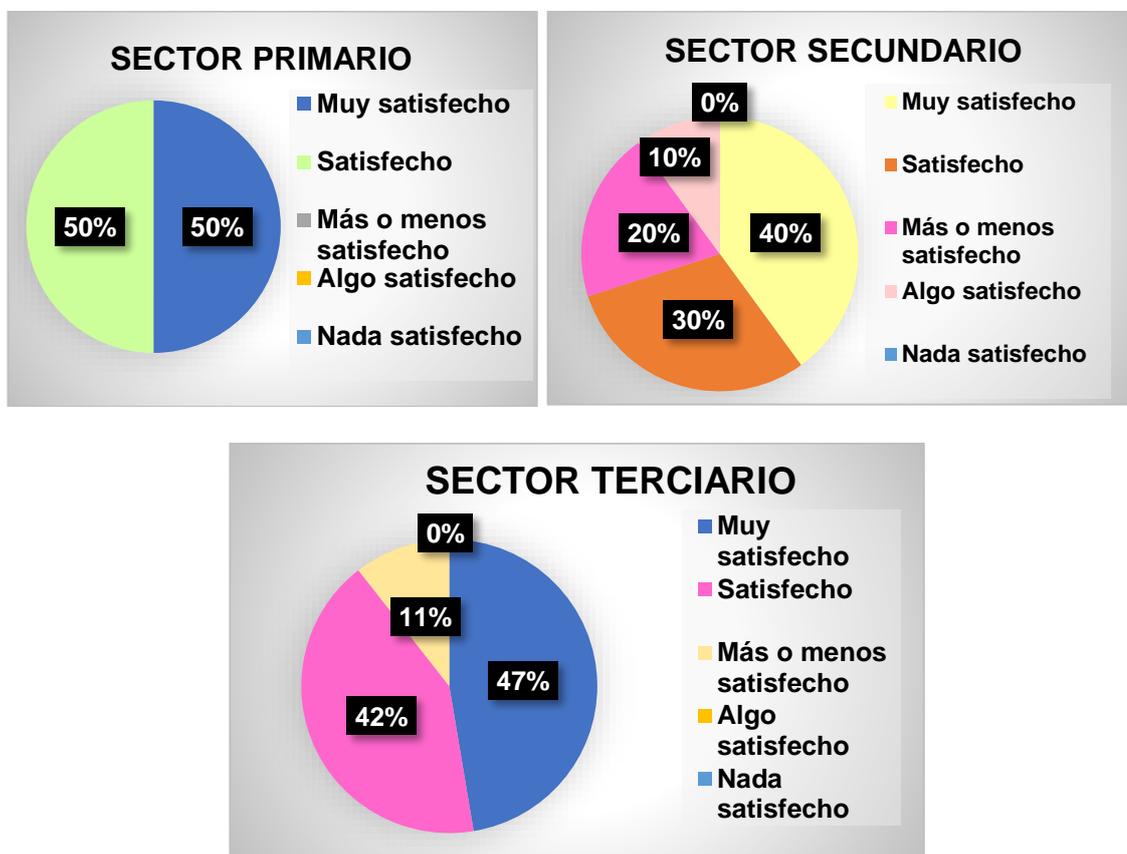
Gráfico 8: Experiencia como empresario por Sector Económico



Los empresarios expresan que, de acuerdo con su experiencia en el mercado, ha sido Excelente y Muy Buena en el primer sector de la economía, en el segundo el **50%** de los empresarios expresa que su experiencia en el mercado es Buena, el **30%** expresa ser Excelente y el **20%** ser Muy Buena, finalmente para el tercer sector de la economía el **37%** es Excelente, el **42%** expresa ser Muy Buena, el **16%** dice que es Buena y el **5%** expresa ser Regular de acuerdo a su experiencia como empresario en el mercado, lo que indica que la herramienta de diagnóstico les ayuda a solucionar problemas, de manera que cada vez puedan ser más competitivos en el mercado en el que se desarrollan la actividad económica de su empresa.

9. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción que tuvo sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?

Gráfico 9: Nivel satisfacción por Sector Económico



Finalmente, en el ejercicio que se realizó con los empresarios de la muestra y de acuerdo con sus respuestas, en los tres sectores de la economía se puede identificar que en cuanto al primer sector el **50%** del nivel de satisfacción es Muy Satisfecho y el otro **50%** Satisfecho, en cuanto al segundo sector de la economía en nivel de satisfacción de los empresarios estuvo más variado, el **40%** Muy Satisfecho, el **30%** Satisfecho, el **20%** Más o Menos Satisfecho y finalmente el **10%** expresa estar Algo Satisfecho, para el tercer sector de la economía se tiene como resultado el **47%** de los empresarios expresan estar Muy Satisfechos, el **42%** Satisfechos y el **11%** Más o Menos Satisfecho, de manera que el total de la muestra de los empresarios en su gran mayoría el porcentaje más alto de satisfacción es Muy Satisfecho, seguido del nivel de satisfacción, Satisfecho y finalmente Más o Menos Satisfecho.

ANÁLISIS ENCUESTA PRUEBA DE EFICIENCIA DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO A LAS EMPRESAS DE LA REGIÓN DEL SUMAPAZ

Tabla 4. Nombre de Empresas

Nombre de la Empresa

53 respuestas

Lujos y Calcas Yeye
Quimval
MINI TIERRA SANTA FUSA SAS
Sala de belleza cambios visibles
Travel World Colombia S.A.S.
Ingelectricas MR S.A.S
Funeraria santa Martha
Fertibrent A&B S.A.S
Panaderia Diana Carolina
El punto eléctrico
Cooperativa del Transporte de San Bernardo
Punto de sabor
Titán Del Bebé
Supermercado Del Pintor
Hotel Costa Del Sol
Ipermetal Y CIA LTDA
Frusan
Arca Quality Shoes
Nutrirán
Agrocultivos Del Sumapaz
Agroveterinaria Ambiental SAS
Mercapasca
SuperFruver El Triunfo
Asobosque

Fuente: Secretarías de Hacienda

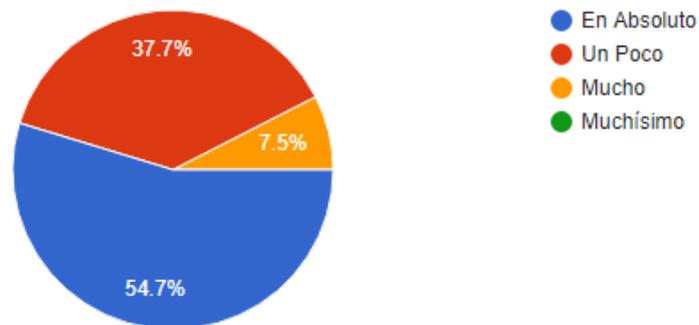
Tabla 5. Nombre de Empresas

Ferretería Industrializada
Punto Verde
Pescadería Calamary
La Casa Del Porqué
Narváz Inversiones y Compañía SAS
Asociación De Profesionales De Arbelaez
Agroindustrial Cambulos Y Gualandayes
Cooperativa Independiente Del Transporte De Arbelaez
Ohlala
Panadería Antojitos
Eléctricos la once
Tienda naturista de la Abuela
Construcciones Julio C. Molano SAS
Surtimuebles Moreno
Tejas cristal de Colombia S.A.S.
Interamerican Group S.A.S.
Gran Hotel Astor Ltda.
Zapatería El Arca
Muebles Chitiva
Donde Chily Fast Food
El Titán de las Promociones
Dentalist S.A.S.
Opuss
Seguro Trabajo
Delicias Sorfy'e
Granja Maju
Bella Extensiones
Granja El Conejo Dorado

Fuente: Secretarías de Hacienda

1. ¿Tuvo dificultades durante el desarrollo de la herramienta?

Gráfico 10. Dificultad durante el desarrollo de la herramienta

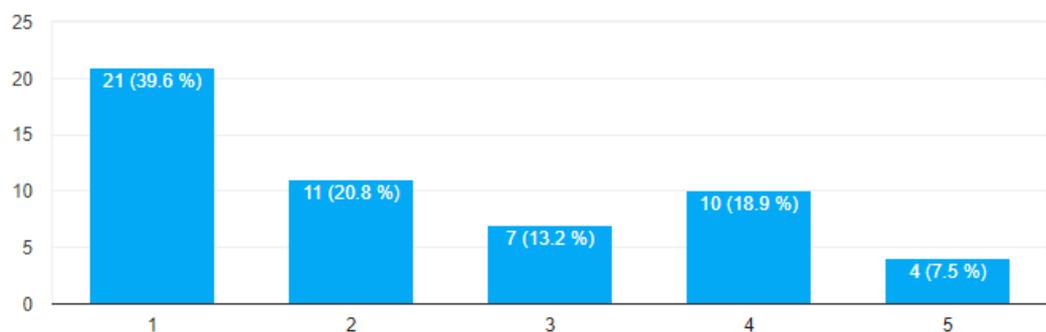


Debido a que la herramienta fue diseñada lo más simple y sencilla para desarrollar, un porcentaje importante no tuvo dificultades en su aplicación, sin embargo, varios empresarios tuvieron un poco de dificultad, ya que a varios de ellos se les dificultó un poco el manejo de las tics y comprender la aplicación y función de la herramienta.

De manera general, es satisfactorio que la cifra más relevante representa a los que no tuvieron ninguna dificultad en el desarrollo de la herramienta, ya que nos indica que se cumplió con un de los propósitos más significativos, que se era la facilidad de la aplicación de la herramienta, para que los empresarios sigan haciendo uso de ella cuando lo consideren necesario.

2. ¿Los términos utilizados son entendibles? Califique de 1 a 5, siendo 1 muy entendible y 5 nada entendible.

Gráfico 11. Calificación de términos de la herramienta

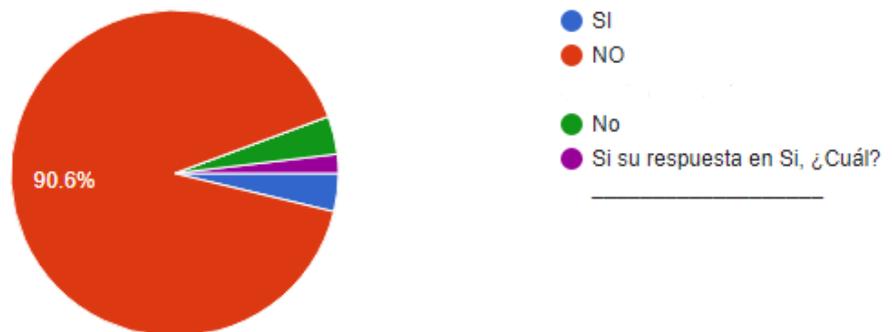


Por medio de estos resultados, se puede deducir que la mayoría de los empresarios tienen conocimiento del lenguaje técnico utilizado en la herramienta. Lo que también les facilitó su desarrollo. A pesar de esto, durante las visitas se pudo observar que varios de los pequeños empresarios han sacado

su empresa delante de forma empírica, no tenían conocimiento alguno de las matrices base de la herramienta, como la DOFA cuya matriz es una de las más utilizadas en el autodiagnóstico tanto empresarial como personal, sin embargo, antes de poner en marcha la aplicación de la herramienta, se les explicó cómo funciona y el apoyo que les puede brindar para el mejoramiento continuo.

- ¿Alguna vez ha utilizado una herramienta virtual para el diagnóstico de su empresa?

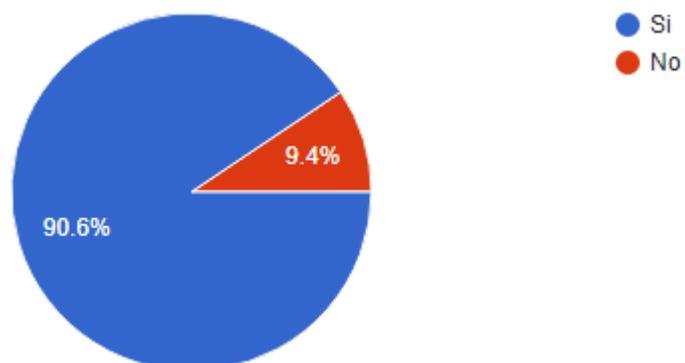
Gráfico 12. Uso de una herramienta virtual para el diagnóstico



Como lo muestra la gráfica, el porcentaje es bastante significativo e interesante ya que la gran mayoría de los empresarios encuestados no conocen una herramienta que les sirva como apoyo para el autodiagnóstico empresarial, lo que indica que esta herramienta es innovadora y además representa un apoyo muy importante para que los pequeños empresarios puedan realizar un autodiagnóstico fácil y rápido.

- ¿Cree que la herramienta es útil para su empresa?

Gráfico 13. Eficacia de la herramienta

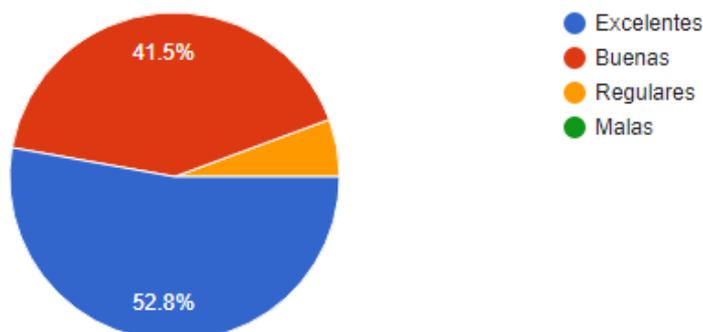


Los resultados que muestra la gráfica son favorables, ya que la gran mayoría de empresarios que hicieron uso de la herramienta consideran que ésta es útil para su organización, por lo que se puede concluir que la herramienta cumplió con las

expectativas planteadas, al generar un impacto positivo en la opinión de los empresarios y evidenciar la importancia de su uso para descubrir la fallas y trabajar en ellas para el mejoramiento continuo y ser más competitivos en el mercado.

5. ¿Según su criterio, las estrategias sugeridas por la herramienta son:

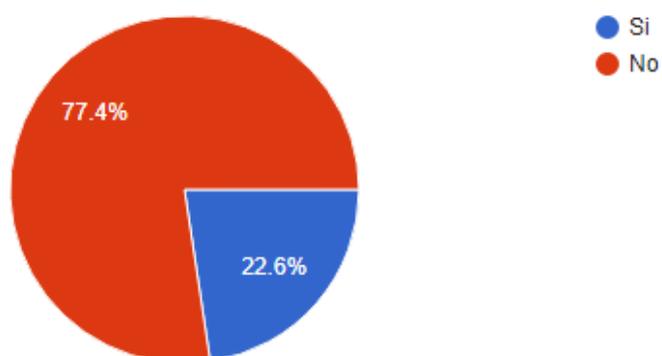
Gráfico 14. Calificación de las estrategias sugeridas por la herramienta



De manera general se puede observar que las estrategias sugeridas tuvieron una buena aceptación por parte de la población, ya que su opinión es positiva frente a las estrategias que la herramienta les sugirió según los factores seleccionados en la Matriz DOFA. Las estrategias sugeridas dentro de la herramienta juegan un papel importante ya que éstas son de bastante ayuda cuando se aplican para mitigar el impacto que puede generar las fallas dentro de las empresas.

6. ¿Considera necesario el apoyo de un experto para diligenciar la herramienta?

Gráfico 15. Apoyo de un experto para diligenciar la herramienta



Claramente se puede observar que del 100% de los empresarios encuestados el 77.4% respondió que no es necesario contar con la ayuda de un experto para desarrollar la herramienta de diagnóstico, mientras que el 22.6% respondió que, si es necesario contar con la ayuda de un experto para desarrollarla,

evidentemente se puede deducir que el porcentaje con mayor impacto hace parte a los empresarios que son un poco más jóvenes o cuentan con personas que le pueden colaborar en el desarrollo de la herramienta, mientras que en el porcentaje de menor impacto pertenece a un grupo de empresarios que ya son mayores y las personas que se encuentran al lado de ellos no cuentan con mucho conocimiento para manejar programas digitales porque también son de mayor edad.

7. ¿Ha recibido la información suficiente para el desarrollo de la herramienta?

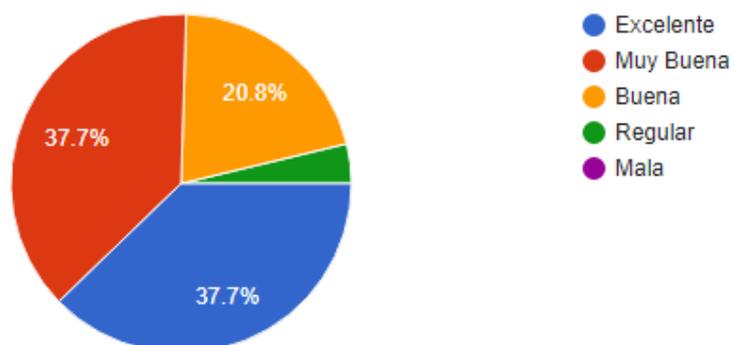
Gráfico 16. Información suficiente para el desarrollo de la herramienta



En cuanto a esta pregunta, realmente es satisfactorio ver el resultado por parte de los empresarios, desde el inicio nos propusimos que la información fuera clara, sencilla y precisa, para el desarrollo de la herramienta, y aquí está el resultado de ese propósito el 100% al ejercicio que se llevó a cabo con cada uno de estos empresarios.

8. ¿Desde su experiencia como empresario, la herramienta de diagnóstico es:

Gráfico 17. Experiencia como empresario

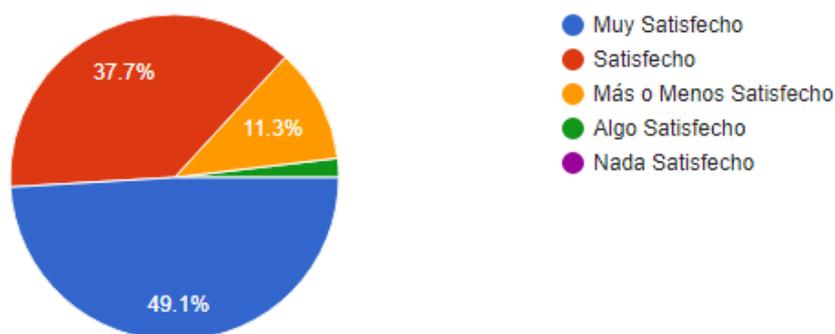


En cuanto al resultado final de la pregunta numero 8, cabe resaltar que desde la experiencia como empresarios han expresado que la herramienta les pareció excelente y como segunda medida muy buena, como podemos observar estos

dos ítems tienen como resultado un 37.7%, seguido un 20.8% que representa que para los empresarios es buena opción para el diagnóstico de sus empresas, pero así como para ellos representan una expectativa agradable, para otros no resulta ser tan agradable, claramente se puede identificar que el 3.8% de los empresarios de la muestra total les parece regular la herramienta, lo que indica que no consideran que es tan importante para mejorar el nivel de rendimiento para su empresa.

9. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción que tuvo sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?

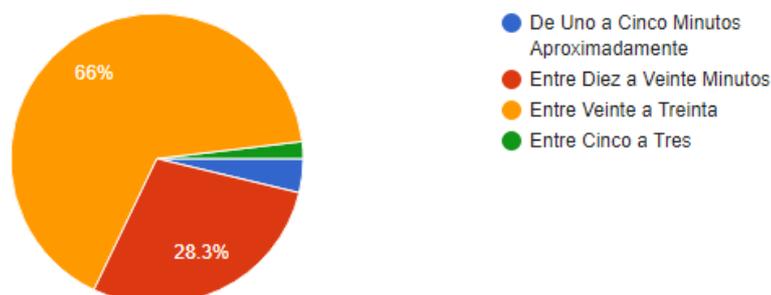
Gráfico 18. Nivel de satisfacción



En la gráfica se puede observar que el nivel de satisfacción de los empresarios sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico, es muy relevante sobre todo el nivel de satisfacción representando el 49.1% del 100% de la muestra total, siguiéndole el nivel satisfecho con un porcentaje del 37.7% , lo que indica que en estos dos niveles de satisfacción de se ve reflejado más del 50% de la muestra, aunque para la otra parte de muestra el nivel de satisfacción en los empresarios no es muy notorio, pues ellos expresan estar más o menos satisfechos indicando un 11.3% del total de la muestra y un 1.9% representando un nivel más bajo de satisfacción.

10. ¿Cuánto tiempo tardó en desarrollar la herramienta de diagnóstico?

Gráfico 19. Tiempo de desarrollo de la herramienta



Finalmente, para terminar el ejercicio con cada uno de los empresarios, nos pareció importante resaltar y tener como referencia el tiempo que tardan en desarrollar la herramienta, y sin duda alguna el mayor tiempo que se utiliza para darle el desarrollo es del 66% valor que representa un tiempo entre 20 y 30 minutos, siguiéndole un 28.3% lo que representa un tiempo entre 10 y 20 minutos de desarrollo.

A continuación, se encuentran sugerencias, recomendaciones, felicitaciones, entre otras observaciones generales por parte de los empresarios a los que se les realizó la prueba de la herramienta en cada una de sus empresas.

Tabla 6. Observaciones Generales

53 respuestas

Las opciones son muy limitadas
Excelente trabajo y muy buenas herramientas para la utilización de la empresa
Excelente herramienta online
Es conveniente que la Academia desde su labor apoye las pequeñas empresas del sector es una buena herramienta
Me parece que herramientas de este tipo son las que se deben implementar para el buen manejo de la empresa.
Considero que la herramienta es excelente, aparte que nos ayuda mucho para nuestra empresa
Excelente herramienta de diagnóstico, Felicitaciones
Muy buena herramienta
Sugiero que las estrategias se puedan descargar, excelente herramienta
Felicitaciones muy buen trabajo
Me parece muy largo

Fuente: Encuesta Google Drive

Tabla 7. Observaciones Generales

Excelente ayuda para las empresas
Muy buena herramienta de apoyo para las empresas, felicitaciones muchachas
Demasiado tiempo para resolver
Sugiero que se puedan descargar las estrategias además que los valores de calificación y de porcentaje se puedan seleccionar.
Muy buenas estrategias, buen trabajo
Muy largo
Excelente trabajo Felicitaciones
Recomiendo que las estrategias se puedan descargar
Buen trabajo
Recomiendo que los valores de calificación y los de porcentaje de las matrices se puedan seleccionar
Muy buena herramienta de diagnóstico para las empresas
Excelente trabajo, felicitaciones muchachas
Buen trabajo sugiero que se puedan descargar las estrategias, excelente forma de explicar señoritas estudiantes. Felicitaciones
La herramienta es muy interesante, sin embargo considero que es necesaria la ayuda de un experto para facilitar su desarrollo
Es una herramienta interesante, sin embargo, tuve que pedir apoyo de un familiar, ya que no manejo este tipo de herramientas por internet
Es una herramienta bastante útil para el auto diagnóstico de una empresa
Es una buena herramienta, aunque tuve dificultades al inicio, las estudiantes me brindaron buen apoyo, para poder terminar de desarrollar
Una herramienta muy útil para los pequeños empresarios.
A pesar de que tuve dificultades para desarrollarla, la información brindada por las estudiantes fue de bastante ayuda
Es una herramienta muy útil.
Es una herramienta buena, aunque considero que para desarrollarla siempre se va a necesitar a un experto.

Fuente: Encuesta Google Drive

Tabla 8. Observaciones Generales

Es una herramienta muy útil y sencilla para desarrollar, ya que las estudiantes brindaron toda la información necesaria
Una herramienta muy innovadora, ya que el diagnóstico se realiza rápido y las estrategias sugeridas por la misma son muy interesantes.
Una herramienta muy útil, y de gran apoyo para nosotros como pequeños empresarios.
Es una buena herramienta, aunque se me dificultó un poco desarrollarla, y sus estrategias son buenas.
Me parece que es una herramienta muy interesante debido a que es un apoyo para autoevaluarnos y poder superar nuestras falencias.
Muy buena herramienta para las empresas
Excelente herramienta de diagnóstico para las empresas
Sugiero que se puedan descargar las estrategias y que los valores de las segundas matrices sean opcionales para seleccionar
Excelente herramienta de diagnóstico
Muy buena herramienta, excelente trabajo
Muy buen trabajo

Fuente: Encuesta Google Drive

Para concluir el ejercicio de evaluar la eficiencia de la herramienta de diagnóstico en las pequeñas empresas de la región del Sumapaz, se tuvo en cuenta que al final de la encuesta los empresarios dieran sus sugerencias acerca de la herramienta, como resultado de ello, anteriormente se observa que las sugerencias de parte de ellos son significativos y de gran aporte para nuestra herramienta, algunas de ellas son, que las estrategias se puedan descargar, que los valores de las matrices EFE y EFI estén incluidos y que se tenga la opción de seleccionarlos, otros por el contrario hicieron expresiones de Felicitaciones, buen trabajo, excelente herramienta de diagnóstico, entre otros.

Para nosotras es muy agradable ver como personas como ellos reconocen el trabajo, el esfuerzo y todo lo que va con ello, que reconozcan y expresen sus agradecimientos por tenerlos en cuenta para llevar a cabo en sus empresas este tipo de trabajos.

CRUCE DE VARIABLES ENCUESTA

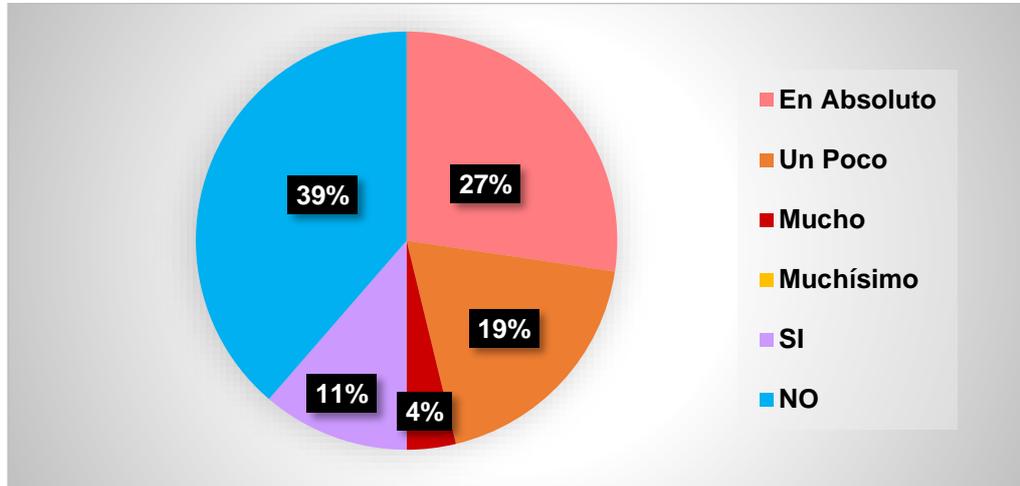
Tabla 9: Cruce de Variables

CRUCES	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2
(1 - 6)	Tuvo dificultades durante el desarrollo de la herramienta	Considera necesario el apoyo de un experto para diligenciar la herramienta
(2 - 7)	¿Los términos utilizados son entendibles? Califique de 1 a 5, siendo 1 muy entendible y 5 nada entendible	Ha recibido la información suficiente para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico
(3 - 8)	Alguna vez ha utilizado una herramienta virtual para el diagnóstico de su empresa	Desde su experiencia como empresario, la herramienta de diagnóstico es
(4 - 9)	Cree que la herramienta es útil para su empresa	Cuál fue el nivel de satisfacción que tuvo sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico
(5 - 10)	Según su criterio, las estrategias sugeridas por la herramienta son	Cuánto tiempo tardó en desarrollar la herramienta de diagnóstico

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

1. Dificultades durante el desarrollo de la herramienta. - Considera necesario la ayuda de un experto para el desarrollo de la herramienta

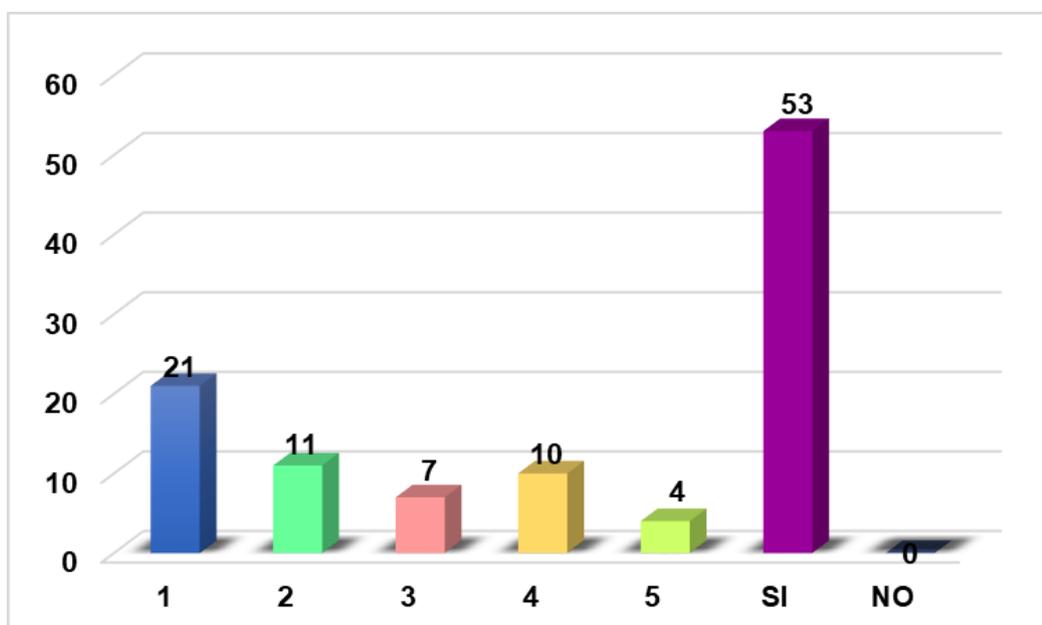
Gráfico 20: Dificultades durante el desarrollo - Apoyo de un experto



Este cruce demuestra con un 27% que para la gran mayoría de los encuestados no fue complicado el desarrollo de la herramienta, y a su vez indica que no se requiere del acompañamiento de un experto para tal fin. Lo que manifiesta que la herramienta es lo suficientemente clara y sencilla para que cualquier persona con conocimientos muy básicos relacionados con el diagnóstico organizacional puede desarrollar este instrumento sin problemas. Lo que también da a entender que se acertó en el diseño de la misma.

2. Califique de 1 a 5, siendo 1 muy entendible y 5 nada entendible. - Recibió la información suficiente para el desarrollo de la herramienta.

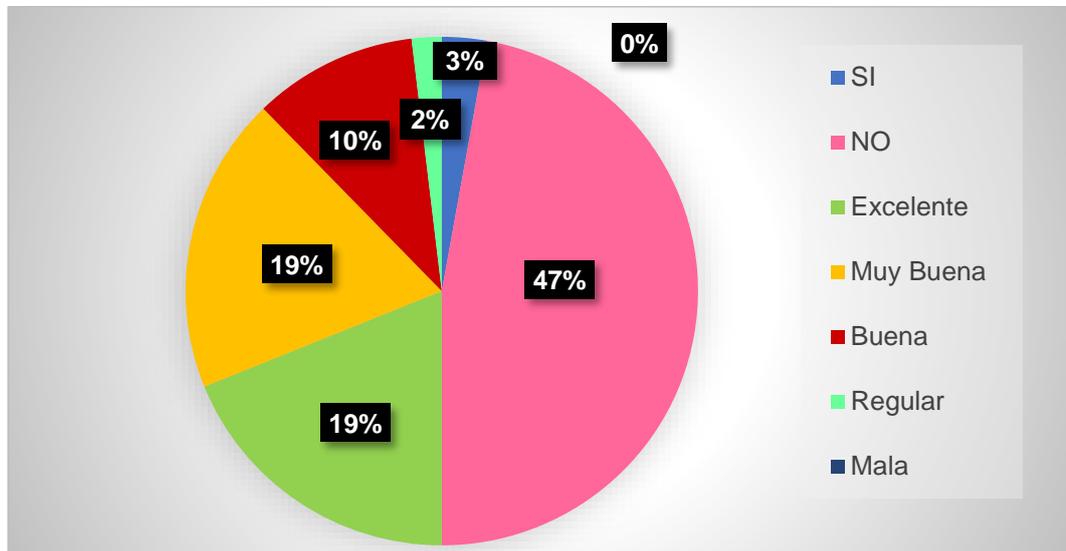
Gráfico 21: Términos utilizados entendibles - Información suficiente para el desarrollo de la herramienta



Los resultados que arroja el cruce son muy reconfortantes, debido a que muestra que el trabajo de campo realizado fue muy claro y de bastante apoyo, ya que se les explicó el funcionamiento y la utilidad de la herramienta; además, se les brindó un video explicativo de apoyo para que la población elegida lo realizara sin la ayuda de nosotras, y en caso de que no logran realizarlo nos llamaban para solicitar nuestro apoyo el cual se les brindó a las pocas personas que lo requirieron.

3. Alguna vez ha utilizado una herramienta virtual de diagnóstico. - Desde su experiencia como empresario la herramienta es.

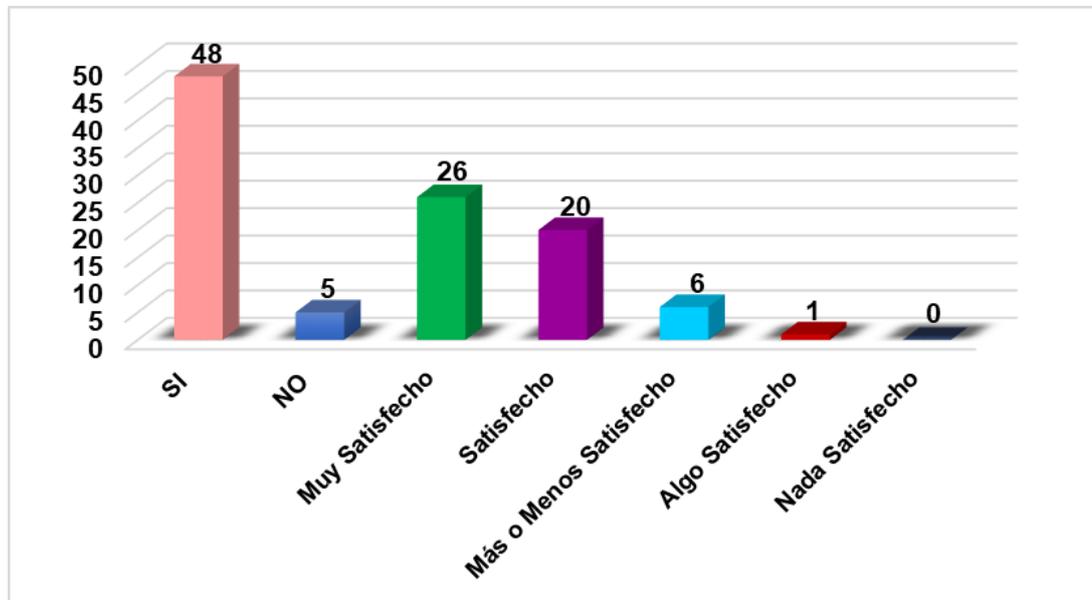
Gráfico 22: Uso de la herramienta - Experiencia como empresario



Teniendo en cuenta los resultados de la pregunta 3, la gran mayoría de los empresarios nunca han usado ningún tipo de herramienta de diagnóstico, lo que resalta la importancia de incursionar con innovación acompañado del uso de los tics en este tipo de área relacionada con la administración. Y a su vez, en la pregunta 8 la calificación de la herramienta es satisfactoria ya que con porcentajes del 19% la herramienta fue calificada como excelente y muy buena, lo que da a entender que la población fue muy receptiva y este tipo de herramientas logra despertar el interés de los empresarios para el apoyo de los procesos administrativos.

4. Cree que la herramienta es útil para su empresa. - Nivel de satisfacción que tuvo sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico.

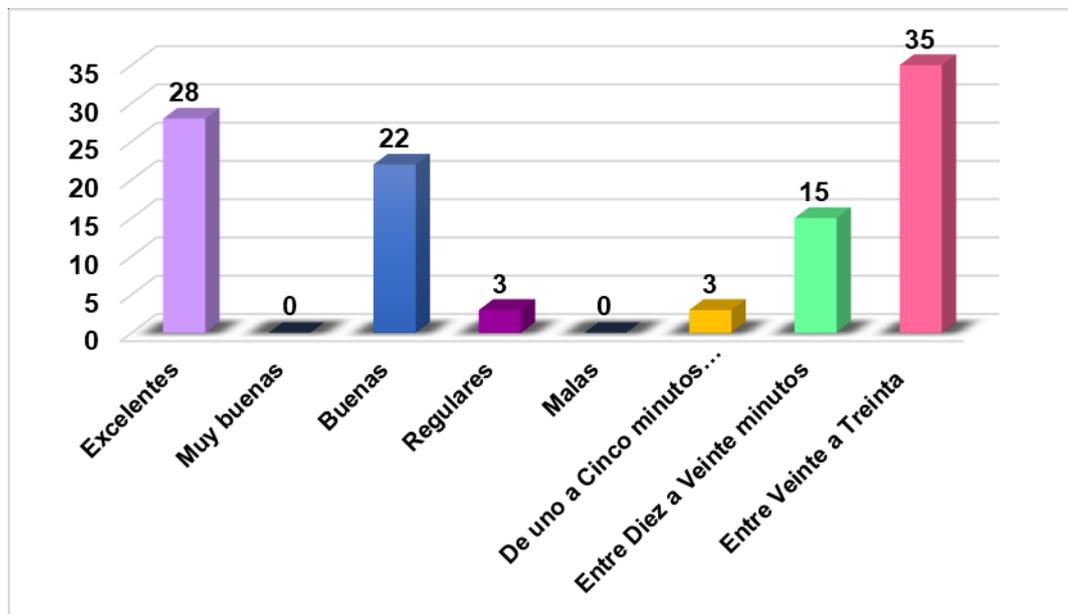
Gráfico 23: Herramienta útil - Nivel de satisfacción



De acuerdo con el resultado de la encuesta realizada a los empresarios de las pequeñas empresas de la región del Sumapaz, se puede identificar que al comparar la pregunta 4 frente a la pregunta 9, se observa que de la muestra total de encuestados, 48 de ellos consideran que la herramienta si es útil para su organización, mientras que 5 muestran un desinterés por la utilidad de la herramienta; en cuanto al nivel de satisfacción de los empresarios, 26 de ellos expresan estar en el nivel muy satisfecho, 20 satisfechos, 6 más o menos satisfechos y 1 algo satisfecho, lo que indica que del total de la muestra de los empresarios la mayoría de ellos se sienten muy satisfechos, indicando que la herramienta si es útil para sus organizaciones.

5. Según su criterio, las estrategias sugeridas por la herramienta son. - Cuánto tiempo tardó en desarrollar la herramienta de diagnóstico.

Gráfico 24: Estrategias sugeridas - Tiempo de desarrollo de la herramienta



En la comparación de la pregunta 5, frente a la pregunta 10, los empresarios expresan que las estrategias sugeridas por parte de la herramienta de diagnóstico son: 28 excelentes, 22 buenas, y 3 regulares, lo que quiere decir que los empresarios que desarrollaron la herramienta de diagnóstico consideran que las estrategias que sugiere son de gran ayuda para sus empresas mejorando sus procesos que requieren mayor atención; por otro lado, se puede observar que el tiempo que tardaron los empresarios en darle el desarrollo total a la herramienta de diagnóstico es entre veinte y treinta minutos, tiempo que corresponde a 35 empresarios, en cambio, otros empresarios consideran que el tiempo que se utiliza desarrollando la herramienta es entre diez a veinte minutos, tiempo que corresponde a 15 de ellos, mientras que 3 empresarios consideran que el desarrollo de la herramienta se puede llevar de uno a cinco minutos.

Finalmente se puede concluir que, del total de la muestra de los empresarios de las pequeñas empresas de la región del Sumapaz, consideran que el tiempo más apto para darle el correcto desarrollo a la herramienta de diagnóstico es entre veinte y treinta minutos.

CONCLUSIONES

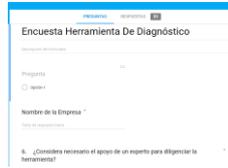
- La recolección de información para la elaboración de las matrices, fue un poco complicada debido a que los conocimientos sobre diagnóstico eran muy limitados, sin embargo, se tomó como referencia el libro Diagnostico organizacional de Elizabeth Vidal, el cual contiene los conceptos y pasos necesario para el desarrollo de un diagnóstico organizacional. En cuanto a los ítems de la matriz DOFA, la información fue recopilada de los conocimientos que se adquirieron durante el proceso de formación en la academia y con el apoyo de herramientas como el internet.
- Para adquirir la base de datos de las pequeñas empresas de la región del Sumapaz se contó con el apoyo de personas cercanas que tienen contacto directo con el personal de los diferentes entes que tienen acceso a este tipo de información (secretarías de Hacienda de cada Municipio). Debido a que no brindan esa información a particulares ya que es información confidencial.
- Durante las visitas a las pequeñas empresas se evidenció la falta de interés para el fortalecimiento de las organizaciones, debido a que los empresarios se encuentran en una zona de confort donde evaden los cambios y sugerencias para mejorar. Debido a ello se presentaron muchas dificultades durante el proceso de evaluación de la herramienta, ya que varios empresarios no mostraron interés alguno en aplicar la herramienta a su empresa, temiendo a que su información fuera utilizada para otros fines. Por otro lado, otros empresarios si mostraron interés en la aplicación de la herramienta, a pesar de que carecían de conocimientos acerca de el diagnostico empresarial, ellos si quieren generar cambios en su organización y ser más competitivos en el mercado.
- En el proceso de evaluación de la herramienta se demostró que ésta es eficiente y funcional para cualquier tipo de industria. Sin embargo, se observó que, para aplicar la herramienta de forma correcta, algunos empresarios necesitan el apoyo de una persona con conocimientos en el manejo de las tics y en términos técnicos de la materia de manera que facilite el uso de la herramienta cuantas veces el empresario desee hacerlo. Además, durante este proceso se recibieron algunas sugerencias por parte de los empresarios, como, por ejemplo, que la herramienta online permita descargar las sugerencias dadas por la misma, que los porcentajes de la calificación para cada factor en las matrices EFE Y EFI, cuenten con iconos desplegable, para seleccionar los valores y así evitar errores en la sumatoria que debe dar 100% al final de las matrices.

RECOMENDACIONES

- Para la academia es importante que los estudiantes puedan realizar trabajos de campo con las empresas más cercanas, como las de la región del Sumapaz, sin embargo, en el transcurso de nuestra formación, se observó bastante apatía a la hora de brindar información sobre la empresa a estudiantes universitarios. Por lo que se sugiere a la Universidad de Cundinamarca fomentar jornadas de capacitaciones para los empresarios sobre la importancia y el beneficio que brinda la realización de trabajos de campo de los estudiantes con sus empresas. Por otra parte, garantizarles que la información que compartan con los estudiantes no será utilizada con fines mal intencionados sino única y exclusivamente para temas académicos. Y a su vez escuchar las sugerencias, experiencias e inconformidades frente a este tipo de actividades.
- A los empresarios, se les recomienda que estén más dispuestos a escuchar las ideas que tienen los estudiantes para proponerles y a su vez permitirles desarrollar las actividades bajo su supervisión de manera que al final de las mismas reciban las sugerencias que los estudiantes consideran que son importantes para el mejoramiento de los diferentes procesos. Además, de este tipo de actividades las dos partes intercambian conocimientos y generan una experiencia enriquecedora.
- Se sugiere continuar con el perfeccionamiento de la herramienta, agregando más ítems en la matriz DOFA y complementar con otras matrices que permitan realizar un diagnóstico más profundo a las empresas de la región del Sumapaz, y tener en cuenta las sugerencias dadas por parte de los empresarios que tuvieron acceso a ella en la prueba de eficiencia.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario Encuesta



Al realizar el trabajo de campo se procede a elaborar el análisis de la información recopilada, con el fin de evaluar la eficacia de la herramienta de diagnóstico aplicada a diferentes pequeñas empresas de la región del Sumapaz.

Para ello, se realiza una depuración de datos donde se verifican las respuestas obtenidas y por medio de gráficas se realiza un análisis de cada una de las preguntas de la encuesta ejecutada.

Por medio de las respuestas obtenidas se determinará si los pequeños empresarios consideran que la herramienta es verdaderamente útil y, si la ven como un apoyo para su desarrollo.

NOMBRE LA EMPRESA: _____

1. ¿Tuvo dificultades durante el desarrollo de la herramienta?

- En Absoluto
- Un Poco
- Mucho
- Muchísimo

2. ¿Los términos utilizados son entendibles? Califique de 1 a 5, siendo 1 muy entendible y 5 nada entendible

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

3. ¿Alguna vez ha utilizado una herramienta virtual para el diagnóstico de su empresa?

- Si
- No
- Si su respuesta es sí, ¿cuál? _____

4. ¿Cree que la herramienta es útil para su empresa?

- Si
 - No
5. ¿Según su criterio, las estrategias sugeridas por la herramienta son:
- Excelentes
 - Muy buenas
 - Buenas
 - Regulares
 - Malas
6. ¿Considera necesario el apoyo de un experto para diligenciar la herramienta?
- Si
 - No
7. ¿Ha recibido la información suficiente para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?
- Si
 - No
8. ¿Desde su experiencia como empresario, la herramienta de diagnóstico es:
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
9. ¿Cuál fue el nivel de satisfacción que tuvo sobre el desarrollo de la herramienta de diagnóstico?
- Muy Satisfecho
 - Satisfecho
 - Más o Menos Satisfecho
 - Algo Satisfecho
 - Nada Satisfecho
10. ¿Cuánto tiempo tardó en desarrollar la herramienta de diagnóstico?
- De uno a Cinco minutos aproximadamente
 - Entre Diez a Veinte minutos
 - Entre Veinte a Treinta

Anexo 2. Video Explicativo



Link video explicativo para el desarrollo de la herramienta de diagnostico

<https://youtu.be/blqd9za3GHE>

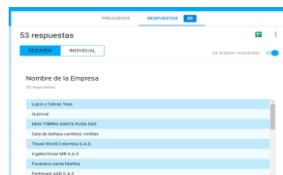
Anexo 3. Herramienta de Diagnostico



Link Herramienta de apoyo al diagnóstico organizacional para las pequeñas empresas de la región del Sumapaz

<http://diagnosticoempresarialonline.atwebpages.com/>

Anexo 4. Resultados encuesta parte uno



Link: https://docs.google.com/forms/d/1BIA_WHD9D8Ve-TjJM0DdTkrILPCTOLabLfZHxFIveAc/edit#responses

Anexo 5. Resultados encuesta parte dos



Link: <https://docs.google.com/forms/d/1d7ugRpLuhQSvJaTmj18FnmXwIX84cE8PgUpzK1vCEA/edit#responses>

Anexo 6: Pequeñas Empresas Región del Sumapaz

NOMBRE COMERCIAL	
FUSAGASUGA	
TRAVEL WORLD COLOMBIA S.A.S.	3
QUIMVAL DE COLOMBIA EU FUSA	3
INVERSIONES FUNEBRES ALVIS RODRIGUE Z LTDA	3
INGELECTRICAS MR S.A.S	3
HOLALA	3
LUJOS Y CASCOS YEYE	3
MINI TIERRA SANTA FUSA SAS	3
SALA DE BELLEZA CAMBIOS VISIBLES	3
PANADERIA DIANA CAROLINA	3
ELECTRICOS LA ONCE	3
CONSTRUCCIONES JULIO C. MOLANO SAS	3
PANADERIA ANTOJITOS	3
SURTIMUEBLES MORENO	3
TEJAS CRISTAL DE COLOMBIA S.A.S	3
INTERAMERICAN GROUP SAS	3
GRAN HOTEL ASTOR LTDA	3
MUEBLES CHITVA	3
DENTALIST SAS	3
HELADERÍA EL PUNTO DEL SABOR	3
TITAN DE LAS PROMOCIONES	3
TITAN DEL BEBE	3
SUPERMERCADO DEL PINTOR	3
HOTEL COSTA DEL SOL	3
IPERMETAL Y CIA LTDA	3
ZAPATERIA EL ARCA	3
DONDE CHILY FAST FOOT	3
EL PALACIO DE LAS TORTAS	3
SEGURO TRABAJO	3
DELICIAS SIRTYE	3
BELLA EXTENCIONES	2
TIENDA NATURISTA DE LA ABUELA	2
ANTOJITOS	2
ORGANIZACIÓN CARISMA SAS	2
CONSTRUCTORA VALENCIA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	2
HOTEL CATAMA	2
PIQUETEADERO CHARRASCO JR	2
GIMNASIO ELITE SPORT	2
ARTEOCASION CERAMICAS	2
ARTEORQUIDEAS	2
SOLUCIONES AGRICOLAS R.P.	1
TALLERES MERCURY HERMANOS	1
VIVERO PLANTAMOS	1
ALBAES JOYERIA	1
VIVERO LA VIÑA	1
MINIMERCADO LOS GUAYABOS DE USATAMA	1
MODA 10 EL GATO NEGRO	1
TIENDA EL SOL FMB	1
COMPUSIS DE COLOMBIA FUSAGASUGA	1
INVERSIONES VILA NOVA S.A.S.	1
LABORATORIO DENTAL	1
PRODUCCIONES REY DE REYES PRR SAS	1
COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS FINANCIEROS SAS	1
ABOGADOS INMOBILIARIA G.R. & CIA. LTDA.	1
PARQUEADERO EL ESTADIO DE BALMORAL	1
TIENDA NAPOLES	1
GEOPOLIS GROUP SAS	1
L & C SOLIDARIA S.A.S.	1
CLAZZE APARTE 6	1
BANCO W SA	1
TRANSPORTE	1
TIENDA DOÑA NANCY	1
INVERSIONES B&N LA FUENTE LTDA	1
INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACION	1
LA FUENTE DE SAMY	1
VELAS Y VELONES SAN MARCOS LTDA	1
VARIETADES DONDE NANO	1
COMUNICACIONES VILLA LADY	1
LICORES EL GATO	1
ARTEOCASIÓN CERÁMICAS	1
VIDRIOS PEÑA	1
ANDINA EXPRESS	1
VAMOS AL MAR RESTAURANTE	1

Anexo 7: Pequeñas Empresas Región del Sumapaz

SAN BERNARDO		
FRUSAN	●	3
COOPERATIVA DEL TRANSPORTE DE SAN BERNARDO	●	3
FERTIBRENT A&B SAS	●	3
ARCA QUALITY SHOES	●	3
ADUSAP	●	2
PASCA		
NUTRIPAN	●	3
AGROCULTIVOS DEL SUMAPAZ	●	3
AGROVETERINARIA AMBIELNTAL SAS	●	3
MERCAPASCA	●	3
SUPERFRUVER EL TRIUNFO	●	3
ASOBOSQUE	●	3
COOTRANSAPASCA	●	2
FERREPASCA	●	2
EXICAMPO SAS	●	2
VETERINARIA EL SEMENTAL DE PASCA	●	2
SILVANIA		
PUNTO VERDE	●	3
EL PUNTO ELECTRICO	●	3
LA CASA DEL PONQUE	●	3
PESCADERIA CALAMARY	●	3
GRANJA MAJU	●	3
GRANJA EL CONEJO DORADO	●	3
FERRETERIA INDUSTRIALIZADA	●	3
PUNTA DEL ESTE	●	2
SUAREZ Y GUTIERREZ SAS	●	2
VIVERO FLOR Y FRUTY	●	2
EKOHSAN SAS	●	2
EMBAJADA PAISA	●	1
CUIDAGRO DISTRI MASCOTAS	●	1
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE SILVANIA	●	1
ARBELAEZ		
NARVAEZ INVERSIONES Y COMPAÑÍA SAS	●	3
COOPERATIVA INDEPENDIENTE DEL TRANSPORTE DE ARBELAEZ COOINTRANSA	●	3
ASOCIACION DE PROFESIONALES DE ARBELAEZ	●	3
AGROINDUSTRIAL CAMBULOS Y GUALANDAYES	●	3
ASOC. DE CAFICULTORES DE ARBELAEZ Y SAN BDO.	●	2
ASOC. DE PRODCTORES DE LECHE DE ARBELAEZ	●	2
ASOC. DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL M. DE ARBELAEZ	●	1
ASOCIACION AGROINDUSTRIAL PASAGU	●	1
ASOC. DE TRANSPORTADORES COLECTIVOS FUSAGA. ARBELAEZ	●	1

Fuente: Secretarías de Hacienda

PARAMETROS	
● 3	ACEPTA, SI RESPONDE
● 2	ACEPTA, NO RESPONDE
● 1	NO ACEPTA , NO EXISTE

Fuente: Elaboración Propia Cindy López - Luisa Torres

Anexo 8. Algunas evidencias



Fuente: Tomada por Luisa Torres



Fuente: Tomada por Luisa Torres



Fuente: Tomada por Cindy López



Fuente: Tomada por Cindy López



Fuente: Tomada por Sebastián Rodríguez

BIBLIOGRAFIA

- CASTAÑEDA, J. D. (2004). *El hombre y la máquina* , 42-51.
- CHAPMAN, A. (22 de Agosto de 2004). Obtenido de Análisis DOFA y análisis PEST: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- CHAPMAN, A. (22 de Agosto de 2004). *de gerencia.com*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- FLORES, J. L. (17 de Julio de 2016). *Matriz de perfil competitivo segun Charles Kepner y Fred David*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/joseluisflores/matriz-de-perfil-competitivo-mpc>
- NICHOLLS, C. y. (2011). *Formulación de un herramienta de diagnóstico para el sistema productivo de las Pymes manufactureras de Cali* . Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8116/1/CB-0449554.pdf>
- RR.HH., L. e. (16 de Agosto de 2002). *La estructura organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>