

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LOS SERVICIOS
QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN CEPCAM A LA COMUNIDAD EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

TANIA IMELDA GUTIÉRREZ SÁNCHEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2017**

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LOS SERVICIOS
QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN CEPCAM A LA COMUNIDAD EN LA CIUDAD
DE BOGOTÁ**

TANIA IMELDA GUTIÉRREZ SÁNCHEZ

**Proyecto integral para optar al título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Orientador
ALDO DOLMEN
INGENIERO INDUSTRIAL**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2017**

Nota de aceptación:

ING. ALDO U. DOLMEN P.

ADM. VÍCTOR RODRÍGUEZ

ECN. CARLOS H. MARTÍNEZ

Bogotá D.C, Junio de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luís Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano general de la Facultad de Ingenierías

Ing. Julio César Fuentes Arismendi

Director del Programa de Ingeniería Industrial

Ing. Jorge Gutiérrez Cancino

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

DEDICATORIA

Le dedico mi trabajo en primer lugar a Dios, por darme salud y vida para llegar a culminar una de las muchas etapas de mi vida profesional; a mis padres, quienes me han brindado sabiduría, amor y buenos consejos; en especial a mi madre quien ha sido mi apoyo incondicional en los momentos en los que he decaído, siempre brindándome su amor, su ejemplo y guía; a mis compañeros y amigos quienes siempre me alegraron con su carisma y aportaron conocimientos a lo largo del programa, con quienes compartí gratos momentos y finalmente a una persona muy especial Manuel Alejandro Alfonso A., quien estuvo apoyándome a lo largo de mi carrera, siempre con sus consejos, su alegría y sinceridad.

Tania Imelda Gutiérrez Sánchez

AGRADECIMIENTOS

A Monseñor Alberto José Ojalvo Prieto, por su orientación, sabiduría, experiencia, disposición, colaboración y confianza, por haberme dado la oportunidad de desarrollar el presente trabajo en la institución a su cargo CEPCAM (Centro de Estudios Pastorales Aníbal Muñoz).

Al Sr. Haiber Torres Babativa quien me apoyo incondicionalmente, me oriento en cada paso de este trabajo, por su comprensión, consejos, carisma, paciencia y confianza.

A la Sra. Norma Liliana Cardona y a todo su equipo de trabajo por su colaboración, entrega y amabilidad, para la realización del presente trabajo

A la Sra. Carolina Meza, quien con su gentileza, paciencia, amabilidad y comprensión me colaboró incondicionalmente en el desarrollo de este trabajo.

Y por último, pero no menos importantes, a cada uno de los docentes que a lo largo de este proceso académico, compartieron su sabiduría y experiencias, especialmente a mi orientador Aldo Dolmen, quien con su sinceridad y enfoque me enseñó a ver las cosas desde diferentes perspectivas.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. DIAGNÓSTICO	20
1.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	20
1.1.1 Razón social	20
1.1.2 Actividad económica	20
1.1.3 Ubicación	20
1.2 AUTODIAGNOSTICO EMPRESARIAL ACTUAL	20
1.2.1 Planeación estratégica	21
1.2.2 Gestión Logística	23
1.2.3 Gestión Comercial	24
1.2.4 Gestión de Operaciones	25
1.2.5 Gestión Administrativa	26
1.2.6 Gestión Humana	27
1.2.7 Gestión Financiera	29
1.2.8 Autodiagnóstico empresarial propuesto	31
1.3 ANÁLISIS PESTAL	32
1.3.1 Aspecto Político	32
1.3.2 Aspecto Económico	33
1.3.2.1 Producto interno bruto (PIB) de Bogotá	33
1.3.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC).	39
1.3.3 Aspecto Social.	41
1.3.4 Aspecto Tecnológico	41
1.3.5 Aspecto Ambiental	42
1.3.6 Aspecto Legal	42
1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	43
1.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	44
1.6 ANÁLISIS DOFA	46
1.7 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA	47
1.8 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	48
2 ESTUDIO DE MERCADOS	51
2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	51
2.1.1 Segmentación geográfica	51
2.1.2 Segmentación demográfica	52
2.1.3 Segmentación psicográfica	56
2.1.4 Segmentación conductual	57
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	57
2.2.1 Análisis de resultados	61
2.3 PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA	71
2.3.1 Pronóstico de la demanda	71

2.3.2 Análisis de la oferta	73
2.3.3 Pronóstico de la oferta.	75
2.4 PLAN DE MERCADEO O MARKETING MIX	75
2.4.1 Estrategia de precio	75
2.4.2 Estrategia de plaza	75
2.4.3 Estrategia de producto o servicio	76
2.4.3.1 Descripción del servicio	76
2.4.3.2 Logo marca	76
2.4.4 Estrategia de promoción	77
2.5 RESUMEN DEL ESTUDIO DE MERCADOS	82
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	83
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	83
3.1.1 Misión	83
3.1.2 Visión	84
3.1.3 Valores.	84
3.1.4 Objetivos	85
3.1.5 Metas	86
3.1.6 Indicadores de gestión	87
3.1.7 Políticas institucionales	88
3.1.8 Cultura organizacional	90
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	90
3.2.1 Organigrama	90
3.2.2 Manual de funciones	93
4. ESTUDIO FINANCIERO	99
4.1 INVERSIÓN	99
4.2 PRESUPUESTO	100
4.3 BENEFICIO – COSTO	104
4.4 VALOR PRESENTE NETO	105
5. CONCLUSIONES	107
6. RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Criterio de calificación Autodiagnóstico empresarial	21
Tabla 2. Planeación estratégica	21
Tabla 3. Gestión logística	23
Tabla 4. Gestión comercial	24
Tabla 5. Gestión de operaciones	25
Tabla 6. Gestión administrativa	26
Tabla 7. Gestión humana	28
Tabla 8. Gestión financiera	29
Tabla 9. Consolidado de puntajes	30
Tabla 10. Consolidado de puntajes propuestos	31
Tabla 11. Producto Interno Bruto (PIB) de Bogotá	34
Tabla 12. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y Bogotá	35
Tabla 13. Variación del valor agregado de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.	37
Tabla 14. Índice de precios al consumidor (IPC)	40
Tabla 15. Criterio de calificación MEFI	43
Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos	43
Tabla 17. Criterio de calificación MEFE	45
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos	45
Tabla 19. Evangelización de la juventud	53
Tabla 20. Evangelización de adultos y adultos mayores.	54
Tabla 21. Población por cada localidad a Junio 30 de 2011	55
Tabla 22. Población en edad para trabajar por localidades	58
Tabla 23. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?	61
Tabla 24. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?	62
Tabla 25. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar de su evento?	63
Tabla 26. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?	64
Tabla 27. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?	65
Tabla 28. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?	66
Tabla 29. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?	67
Tabla 30. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?	68
Tabla 31. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?	69
Tabla 32. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?	70
Tabla 33. Cálculo de la demanda en frecuencia de uso anual (Servicio para eventos)	71
Tabla 34. Pronóstico de la demanda para adquisición de servicios para eventos	72
Tabla 35. Equipamientos por tipología en cada localidad 2012	74

Tabla 36. Consolidado inversión inicial (COP)	99
Tabla 37. Presupuesto año 2016	101
Tabla 38. Cálculo de salario	103
Tabla 39. Excedentes del ejercicio	106

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Mapa de competitividad	31
Gráfica 2. Mapa de competitividad propuesto	32
Gráfica 3. Producto Interno Bruto (PIB) de Bogotá	35
Gráfica 4. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y Bogotá	36
Gráfica 5. Variación del valor agregado de establecimientos financieros,	38
Gráfica 6. Índice de precios al consumidor (IPC)	40
Gráfica 7. Estadísticas Evangelización de la juventud	53
Gráfica 8. Estadísticas Evangelización de adultos y adultos mayores.	54
Gráfica 9. Número de personas en estratos 4, 5 y 6 por localidad	56
Gráfica 10. Población en edad para trabajar por localidades	58
Gráfica 11. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?	61
Gráfica 12. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?	62
Gráfica 13. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar de su evento?	63
Gráfica 14. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?	64
Gráfica 15. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?	65
Gráfica 16. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?	66
Gráfica 17. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?	67
Gráfica 18. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?	68
Gráfica 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?	69
Gráfica 20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?	70
Gráfica 21. Frecuencia de uso anual (servicios para eventos)	72
Gráfica 22. Servicios demandados por año	73

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz DOFA	pág. 46
Cuadro 2. Estrategias de la matriz DOFA	47
Cuadro 3. Diseño de la encuesta	60
Cuadro 4. Objetivos actuales y propuestos	86
Cuadro 5. Objetivos, metas y estrategias propuestas	87
Cuadro 6. Indicadores de gestión	88
Cuadro 7. Políticas actuales y propuestas	89

LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Organigrama actual	91
Diagrama 2. Organigrama propuesto	92

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Proyecto de estatutos Centro de Estudios Pastorales Cardenal Aníbla Muñoz Duque CEP CAM	111
Anexo B. Encuestas aplicadas	118
Anexo C. Presupuestos anuales 2017 - 2021	121
Anexo D. Cotización tarjetas de descuentos	124
Anexo E. Cotización de portátiles	126
Anexo F Cotización sonido	128

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Localidades de Bogotá	52
Imagen 2. Descripción del escudo de la Arquidiócesis de Bogotá	76
Imagen 3. Escudo de la Institución CEPCAM	77
Imagen 4. Instagram de la Institución CEPCAM	78
Imagen 5. Página web Arquidiócesis de Bogotá	80
Imagen 6. Vista frontal tarjeta de descuentos	81
Imagen 7. Vista posterior tarjeta de descuentos	81

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Para muestreo aleatorio simple	59
Ecuación 2. Ajuste del tamaño de muestra	59
Ecuación 3. Beneficio – Costo	104
Ecuación 4. Tasa Interna de Oportunidad (TIO)	105
Ecuación 5. Valor Presente Neto de los excedentes (VPN)	106

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó una reestructuración administrativa y comercial de los servicios que ofrece el CEPCAM a la comunidad de Bogotá, con el objetivo proponer mejoras a la institución que le ayudarán a su desarrollo competitivo en el mercado.

En donde, la institución no cuenta con planeación estratégica, un buen posicionamiento en el mercado y un portafolio de servicios adecuado a las necesidades del mercado, lo cual le ha impedido ser más competitiva en el sector, por esta razón se busca con el desarrollo del presente trabajo mejorar todos aquellos aspectos de gran importancia para el crecimiento de la institución. Este proyecto radica en brindar propuestas de mejora competitiva, reestructurando las estrategias de mercadeo y administrativas, para la institución pueda enfocarse en lineamientos claros y definidos.

Durante el segundo semestre del 2016 y primer semestre del 2017, se procedió a realizar un diagnóstico interno y externo de la institución CEPCAM, para reconocer la situación actual de la misma; mediante la implementación de las herramientas PESTAL, en donde se analizaron los diferentes factores (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal), y la matriz DOFA, las cuales permitieron identificar cada una de las características propias del sector y las estrategias a implementar por parte del CEPCAM para resaltar en el mercado.

En el estudio de mercados, se identificó el mercado, el sector y el grupo objetivo, al cual va dirigido el servicio, del mismo modo se pudo evidenciar por medio de la implementación de encuestas en el sector, las preferencias, necesidades y demás características que exigen los usuarios para adquirir el servicio que ofrece la institución, lo cual permitió generar estrategias de desarrollo del mercado.

En el estudio administrativo se analizó detalladamente la planeación estratégica de la institución con el objetivo de indagar la organización interna de la misma, del mismo modo se evaluó cada uno de los elementos que la conforman, con la finalidad de ofrecerle a la institución una propuesta acorde a las necesidades del sector.

Finalmente se realizó una evaluación financiera, en donde se expuso la viabilidad del proyecto, obteniendo como resultado un valor presente neto (VPN) de \$4.501.206 COP, una tasa interna de oportunidad (TIO) del 12% y un beneficio costo de 2.35 durante los cinco periodos proyectados.

INTRODUCCIÓN

El Centro de Estudios Pastorales Cardenal Aníbal Muñoz Duque (CEPCAM), es una institución de 120 años de tradición y permanencia, ubicada en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, dedicada exclusivamente a la formación de laicos y religiosos en la fe cristiana. Actualmente presta como anexo a su objeto social los servicios relacionados con eventos empresariales y académicos, lo cual ha permitido que continúe funcionando en la ciudad, teniendo en cuenta que existe diversas organizaciones dedicadas propiamente a la prestación de los servicios, generando una rivalidad en el sector.

Con este estudio se pretendió dar una solución a las diferentes adversidades que se presentaban en la institución, mediante la formulación de estrategias específicas orientadas en las herramientas de Ingeniería Industrial; como lo son mercadotecnia, gestión gerencial, en donde mediante la implementación de encuestas, se buscará establecer la necesidades del mercado y por medio de herramientas gerenciales se establecerá la situación actual interna y externa de la institución, con el propósito de beneficiar e incrementar sus utilidades mediante la recepción y fidelización de nuevos y antiguos clientes.

Sin embargo en el desarrollo del presente trabajo se presentaron limitaciones, en aspectos culturales y financieros, toda vez que el ser una entidad de origen eclesiástico, no están acostumbrados a revelar con facilidad su información y son renuentes a la aplicación de cambios debido a sus costumbres ambiguas; por esta razón las propuestas plasmadas en el presente trabajo se pondrán en consideración del director de la institución, quien tomará la decisión de su aplicabilidad, con base en los resultados aquí expuestos.

Con los estudios realizados y los resultados obtenidos se establece que el proyecto es viable, con lo cual se logra cumplir con el objetivo general del mismo, elaborar una propuesta de reestructuración administrativa y comercial de los servicios que ofrece la institución CEPCAM a la comunidad en la ciudad de Bogotá y con los objetivos específicos los cuales consistían en realizar un diagnóstico interno y externo de la institución, que permitirá reconocer la situación actual de la misma, un estudio administrativo para desarrollar una propuesta de planeación estratégica y determinar mediante un estudio financiero la viabilidad del proyecto.

1. DIAGNÓSTICO

A continuación, se busca analizar cada uno de los factores interno y externos, que rodean el entorno en el cual se encuentra la institución CEPCAM, que permita identificar la situación actual de la misma en el sector en el que se encuentra, para posteriormente encontrar las diferentes estrategias que le permitan a la misma mejorar.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El CEPCAM es una organización dedicada fundamentalmente al uso exclusivo de cursos pastorales y prestación de servicio logístico para eventos o clase magistrales, *“bajo la dependencia de la Arquidiócesis de Bogotá, adscrita en forma directa a la Vicaría de Religiosos, de naturaleza jurídica sin ánimo de lucro, goza de personería canónica otorgada por el Ordinario del lugar en un todo de acuerdo con lo preceptuado por el Derecho Canónico en el Libro I, Capítulo II, cánones 113 y siguientes”*¹ (Ver Anexo A)

1.1.1 Razón social. CEPCAM (Centro de Estudios Pastorales Cardenal Aníbal Muñoz).

1.1.2 Actividad económica. La institución CEPCAM se clasifica con el código CIIU 9491, la cual posee la descripción de actividades de asociaciones religiosas.

1.1.3 Ubicación

- Dirección. Calle 119 No. 5 – 25
- Localidad de Usaquén.
- Ciudad de Bogotá D.C.
- Departamento de Cundinamarca.

1.2 AUTODIAGNOSTICO EMPRESARIAL ACTUAL

En busca de darle un mejor análisis al estado actual de la institución se implementó el presente autodiagnóstico, tomando como base el modelo de la cámara de comercio de Bogotá, el cual permite identificar diferentes aspectos interno de la organización, permitiendo obtener un mejor diagnóstico de la misma.

¹ Proyecto de estatutos Centro de Estudios Pastorales Cardenal Aníbal Muñoz Duque CEPCAM.

Sin embargo este modelo es muy enfocado a empresas familiares y que poseen una construcción empresarial común, lo cual para este caso no podría aplicar, ya que la institución en estudio (CEPCAM), posee naturaleza jurídica sin ánimo de lucro, que se rige como una institución independiente de la curia central y goza de personería canónica, es por ello que en general los ítems del análisis original fueron modificados para lograr adecuarlo a los estándares deseados el análisis en cuestión obteniendo un conjunto de tablas independientes que en conjunto formarán una tabla de resultados, necesarios para la elaboración de un mapa de competitividad.

Por otro lado, para evaluar cada uno de los criterios de las áreas en análisis se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 1. Criterio de calificación Autodiagnóstico empresarial

Criterio	Calificación
Aquellas acciones que no realiza la institución.	1
Aquellas acciones que han planeado hacer y están pendientes de realizar.	2
Aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).	3
Aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.	4
Aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.	5

A partir de la Tabla 1, se procede a calificar cada uno de los ítems de las áreas en análisis.

1.2.1 Planeación estratégica. Es uno de los aspectos claves a analizar dentro de la institución, ya que permitirá evaluar la forma en la cual planea la organización y determina cada una de sus decisiones en busca del cumplimiento de sus objetivos. A continuación, se enuncian cada uno de los ítems analizados con su respectivo puntaje.

Tabla 2. Planeación estratégica

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	3
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	4

Tabla 2. (Continuación)

No.	Enunciados	Puntaje
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
5	La empresa cuenta con metas de operación, medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	2
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	2
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	3
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	4
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	3
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	3
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	4
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	3
Puntaje promedio		3,06

De acuerdo a la Tabla 2, se evidencia que la planeación estratégica de la institución no está muy fortalecida, lo cual es causado porque algunos de los ítems planteados en el análisis, de la organización no los está realizando. Otro motivo

por el cual se observa el puntaje por debajo del promedio (2.5), es debido a la falta de mejora continua en muchas de las actividades que la institución realiza y que para motivos del presente trabajo se hacen necesarias para el buen funcionamiento del CEPCAM.

1.2.2 Gestión Logística. En este aspecto se identifican cada una de las uncciones que conforman el servicio que se presta y el control del orden de los procesos. A continuación, se evidencian los ítems analizados.

Tabla 3. Gestión logística

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	5
3	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	3
4	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
5	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
6	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus servicios.	1
7	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	3
8	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
9	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	2
10	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	3
11	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	3
	Puntaje promedio	3,09

Observando la Tabla 3, se puede concluir que la gestión logística al tener un puntaje total por encima del promedio (2.5), la institución se encuentra realizando una muy buena labor en cuanto a sus procedimientos de servicio a los clientes, sin

embargo, para que la organización logre una mayor puntuación y del mismo modo ser caracterizada por su excelente logística, sería necesario que enfatizara en aquellos ítems analizados con los que no cuenta o que en su defecto le falta mejorar.

1.2.3 Gestión Comercial. Este es uno de los aspectos más importantes a analizar, debido a que en los análisis anteriores se ha evidenciado el débil refuerzo que tiene esta área, buscando analizar de forma profunda la situación actual de la institución.

Tabla 4. Gestión comercial

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	4
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	2
6	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	4
7	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	4
8	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	3
9	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
10	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	3
11	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	3
12	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	3
13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	4
14	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	4
Puntaje promedio		3,21

En el ámbito de la gestión comercial se observa claramente que la institución no está muy fortalecida ya que no cuenta con un programa comercial establecido, y su imagen en el mercado no es bien definida.

Al poseer un puntaje total de 2.14, indica que la organización a nivel comercial está en muy malas condiciones, lo cual le puede llevar a una pronta salida del mercado en el que se encuentra, si no actúan con rapidez.

1.2.4 Gestión de Operaciones. Este aspecto permite analizar la forma en la que la institución se prepara para llevar a cabo todos los procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 5. Gestión de operaciones

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	4
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación del servicio.	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
6	El proceso de prestación del servicio se basa en criterios y variables definidos en un plan.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	3
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	3
11	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
12	La administración de los recursos garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
13	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	5
14	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	2
Puntaje promedio		3,23

En la gestión de operaciones el CEPCAM, se encuentra en un estado superior al promedio, y esto se evidencia en los resultados obtenidos en la Tabla 5, donde muchos de los ítems evaluados obtuvieron una puntuación significativa, indicando que las operaciones que se realizan al interior de la organización están bien establecidas y son bien conocidas por cada uno de los funcionarios de que ellas intervienen; sin embargo existen algunos ítems en donde la institución no ha enfatizado o aplicado y es por ello que a un persisten dificultades en los procesos, que con el pasar del tiempo de no ser atendidos, podían llevar a un desorden en las actividades, generando la pérdida de clientes potenciales.

1.2.5 Gestión Administrativa. Se contemplan en este aspecto las acciones que realiza la institución CEPCAM, con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la misma y el cumplimiento de su objeto social.

Tabla 6. Gestión administrativa

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	4
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	5
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	3
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	5

Tabla 6. (Continuación)

No.	Enunciados	Puntaje
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	5
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	4
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	4
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	5
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	5
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
Puntaje promedio		4,53

En la gestión administrativa la institución se encuentra muy bien, lo cual se debe al excelente control que el ella se aplica, ya que al ser una entidad perteneciente a la arquidiócesis de Bogotá se rige por las normatividades de la misma, ello lleva a presentar mensualmente al encargado de la contabilidad y al ente fiscal, cada uno de los movimientos que al interior del CEPCAM se realiza, llevando un control en tiempo real de los dineros que ingresan y son re-invertidos al interior de la institución, para el buen funcionamiento de la misma en pro del cumplimiento de su objeto social.

1.2.6 Gestión Humana. Es el área que se encarga de realizar cada uno de los procesos que conforman el servicio, además de ello son la representación de la institución frente a los clientes.

Tabla 7. Gestión humana

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	5
3	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	3
4	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	5
5	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	3
6	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	4
7	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	2
8	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	1
9	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	5
10	Los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	5
11	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	4
12	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	1
13	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3

Tabla 7. (Continuación)

No.	Enunciados	Puntaje
14	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3
15	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	3
Puntaje promedio		3,33

En el ámbito de la gestión humana la organización evidencia un puntaje total por encima del promedio, esto se evidencia en el trato que se le brinda a cada uno de los empleados, que a su vez es retribuido en la realización de sus actividades, sin embargo, cabe notar que una de las dificultades que presenta la institución es la falta de indicadores que le permitan llevar un control del desempeño de sus trabajadores, lo cual le impide tener una mejora continua en cada uno de sus procesos.

1.2.7 Gestión Financiera. En este aspecto se evalúan os ítems relevantes a la organización, los cuales permiten administrar los recursos económicos de la misma, para que se pueda funcionar correctamente, con los recursos que se obtiene mediante la prestación de los servicios.

Tabla 8. Gestión financiera

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	5
7	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	5

Tabla 8. (Continuación)

No.	Enunciados	Puntaje
8	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
9	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	5
10	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	5
11	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
12	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	5
13	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
Puntaje promedio		5,00

En la Tabla 8, se evidencia el excelente control que tiene la institución sobre su gestión financiera, esta se debe a que es una entidad perteneciente al a arquidiócesis de Bogotá, la cual se encarga de disponerle entes reguladores que le permiten llevar al día su parte contable, como los sistemas electrónicos (software Helisa) contables, las capacitaciones y el soporte pertinente, ante cualquier eventualidad. Además, también se evidencia que la organización realiza las actividades que conforman el área financiera de forma estructurado y planeada.

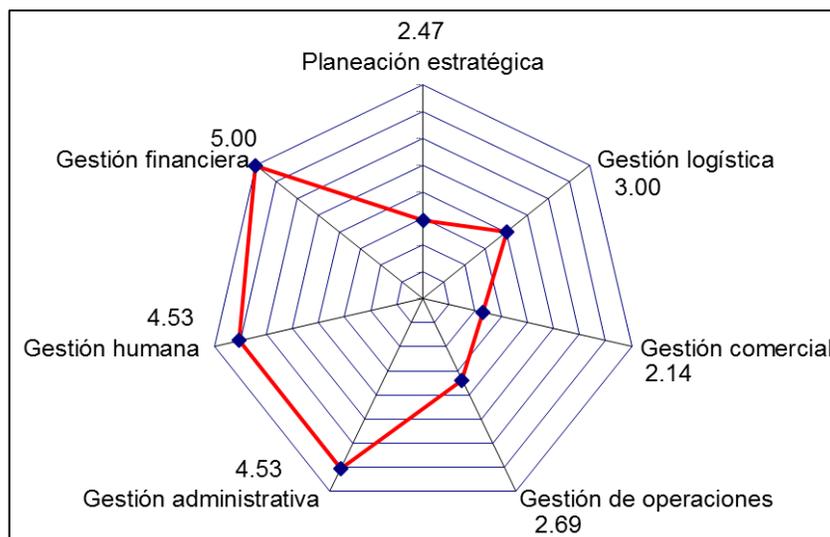
Sintetizando los resultados obtenidos en cada una de las áreas analizadas se obtiene lo siguiente:

Tabla 9. Consolidado de puntajes

Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	2,47
2	Gestión logística	3,00
3	Gestión comercial	2,14
4	Gestión de operaciones	2,69
5	Gestión administrativa	4,53
6	Gestión humana	4,53
7	Gestión financiera	5,00
Puntaje total		3,48

Para evidenciar los resultados generales de la Tabla 9, se realiza un mapa de competitividad, en donde se observan las áreas de gestión más consolidadas (la más cercana al extremo o parte de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (la más cercana al centro o eje de la gráfica). Ver Gráfica 1.

Gráfica 1. Mapa de competitividad



De acuerdo a la Gráfica 1, se logra evidenciar que se requiere un mayor esfuerzo por superar o por mejorar las áreas de planeación estratégica con un puntaje de 2.47, la gestión comercial con un 2.14 siendo esta la más crítica, la gestión de operaciones se encuentra en un punto medio lo cual indicaría que hay que analizar cuáles son los inconvenientes que se presentan en esta área que han impedido la consolidación de la misma, lo mismo sucede para la gestión logística, la cual va ligada directamente con la de operaciones, concluyendo así que muchos de los factores analizados en la matriz de factores internos son congruentes con los obtenidos con este método.

1.2.8 Autodiagnóstico empresarial propuesto. A continuación, se presentará la Tabla 10 y Gráfica 2., correspondiente a los cambios que se presentarán, con la implementación de la propuesta del presente trabajo.

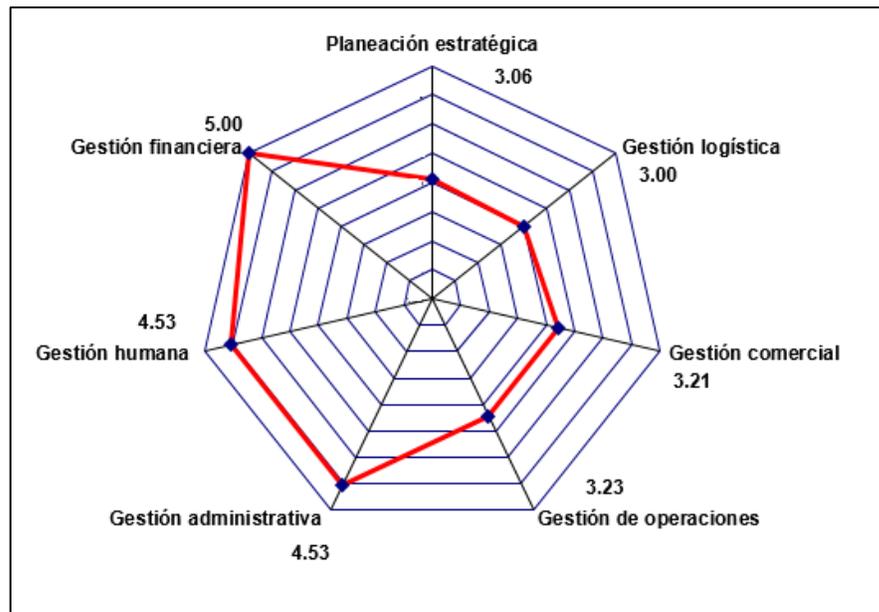
Tabla 10. Consolidado de puntajes propuestos

No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,06
2	Gestión logística	3,00
3	Gestión comercial	3,21
4	Gestión de operaciones	3,23
5	Gestión administrativa	4,53
6	Gestión humana	4,53
7	Gestión financiera	5,00
Puntaje promedio		3,79

Como se puede evidenciar en la Tabla 10, con la implementación de la propuesta se lograría aumentar el puntaje en las áreas de planeación estratégica en un 0.59, gestión comercial en 1.17, y gestión de operaciones en 0.54, lo cual le permite a la

institución aumentar su puntaje promedio en 0.31, lo cual indicaría que las actividades que anteriormente en el autodiagnóstico actual no tenían atención alguna por parte del CEPCAM, empezaría a formar parte significativa de la operatividad de la misma.

Gráfica 2. Mapa de competitividad propuesto



Como se logra apreciar en la Gráfica 2, los puntos se encuentran más alejados del centro lo cual indica que la institución se encuentra en mejores condiciones, y los esfuerzos que debe de realizar para mejorar algunas de las áreas no son significativas en comparación con los presentados en la Gráfica 1.

1.3 ANÁLISIS PESTAL

Mediante el presente análisis se busca incursionar en los factores externos e impactos generados en el mercado que afectan de forma directa a las organizaciones que se encuentran en el sector y que están fuera del control y pueden afectar el desarrollo de las mismas en el futuro.

1.3.1 Aspecto Político. Son aquellas barreras que impone el gobierno como lo son los cambios legislativos o políticos que pueden afectar a la institución, para su correcto funcionamiento dentro de la ciudad de Bogotá. Sin embargo, el sector que se investiga en el presente proyecto, al ser de actividad religiosa, las normatividades políticas y legislativas del estado secular no la afecta.

Las entidades del tipo religioso por el contrario a las demás se ven obligadas a cumplir la normatividad emitida por la Arquidiócesis en este caso la de Bogotá, la

cual delega por medio de la entidad denominada Cancillería, a un representante legal o director, quien tiene la obligación de dirigir y hacer cumplir el objeto social de la o las instituciones a su cargo, a fin de dar cuentas de los bienes eclesiásticos que posee en su dirección; además de ello el director nombrado, tiene potestad de decidir las actividades extracurriculares que pueden realizar las diferentes entidades a su cargo a parte del objeto social, en común acuerdo con la Arquidiócesis quien es el ente que posee potestad absoluta sobre cada una de ellas.

Por otro lado las instituciones que cuentan con un objeto social enfocado a contribuir de manera gratuita (sin ánimo de lucro) a la comunidad en la ciudad de Bogotá, se podrían ver afectadas con el proceso de Paz, toda vez que al querer cumplir con uno de los acuerdos del tratado, que en este caso en particular es la reincorporación social, económica y política de los integrantes desmovilizados de las FARC, pueden llegar a generar acuerdos políticos con las entidades de la Arquidiócesis de Bogotá (Cancillería), para establecer acciones que le obliguen a recibir a personas desmovilizadas en sus entidades como trabajadores.

Para el caso específico de la relación política que existe entre la Institución CEPCAM y la alcaldía de la localidad de Usaquén, en cuanto a colaboración o desarrollo de eventos, no es estrechamente relacionada, ya que, al realizarme eventos de la alcaldía en la institución, esta se toma como un cliente más, sin preferencia o ventaja alguna.

1.3.2 Aspecto Económico. Uno de los aspectos que afecta drásticamente al sector es la publicidad exterior visual, debido a la gran regulación que se tiene de acuerdo a la LEY 140 DE 1994, la cual indica todas las normatividades que se deben tener en cuenta a la hora se implementar cualquier tipo de publicidad dirigida a un grupo en específico, en ella se especifica la forma, las medidas, la duración y distancias a las cuales se deben realizar. Lo anterior afecta drásticamente a las nuevas organizaciones ya que debe invertir un alto porcentaje en el rubro, para poder entrar a competir dentro del sector, donde ya se encuentran posicionadas diferentes entidades.

Se considera un factor importante debido a que el posicionamiento y reconocimiento que posee el CEPCAM, frente a los diferentes competidores no es el mejor, lo cual impide que el servicio ofrecido sea conocido, conllevado así un aumento significativo en el rubro de publicidad, que después será una rentabilidad para la organización.

1.3.2.1 Producto interno bruto (PIB) de Bogotá. El termino PIB, constituye una noción en donde se expresa de forma trimestral la producción total de bienes y servicios dentro de las fronteras geográficas de un país, o como es el presente caso de una ciudad Bogotá D.C., la cual se expresa en un monto o precio

monetario, es de aclarar que dentro de cálculo que se realiza para calcular el PIB, están incluida la producción realizada por personas o empresas nacionales residentes en el país y por extranjeros residentes, y se excluye la producción de nacionales residentes en el exterior.²

“El Producto Interno Bruto trimestral de Bogotá D.C., constituye una síntesis de la información macroeconómica de coyuntura de la ciudad y tiene como finalidad presentar su dimensión y dinámica de crecimiento en el corto plazo, de manera oportuna y con periodicidad trimestral; coherente con los resultados de las Cuentas Departamentales divulgadas por el DANE.

Estas cuentas se elaboran teniendo como referentes metodológicos y conceptuales las Cuentas Nacionales, Base 2005 (anuales, trimestrales y departamentales) y las recomendaciones internacionales formuladas por las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, la OCDE, el Banco Mundial y la Comisión Europea.”³

Tabla 11. Producto Interno Bruto (PIB) de Bogotá

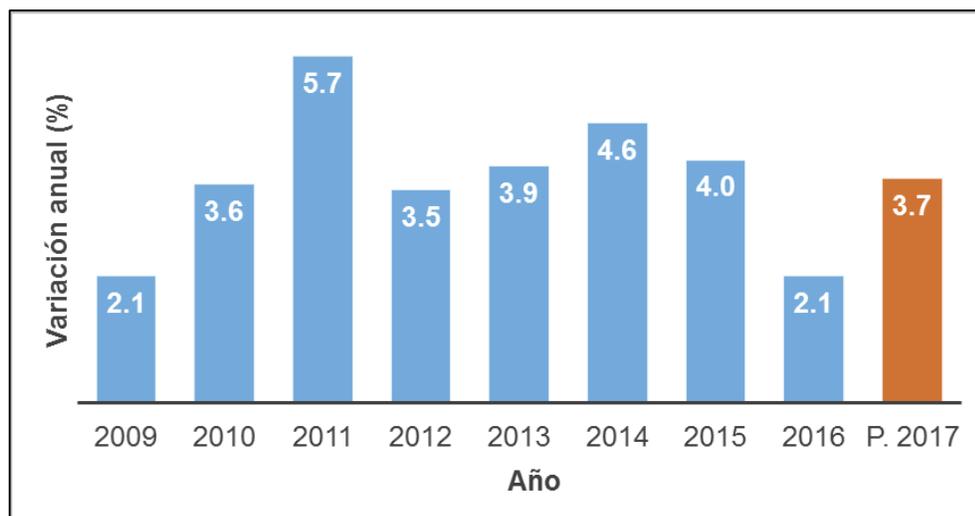
Año	Variación anual (%)
2009	2,1
2010	3,6
2011	5,7
2012	3,5
2013	3,9
2014	4,6
2015	4,0
2016	2,1
P. 2017	3,7

Fuente: DANE “Cuentas Nacionales Departamentales: PIB Trimestral Bogotá D.C.” [En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentasnacionales-departamentales/cuentasnacionalesdepartamentales-pib-trimestral-bogota-d-c>. Consultado el 19/06/2017

² BANCO DE LA REPUBLICA. ¿Qué es producto interno bruto PIB? [En línea] Disponible en: < <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>>

³ Boletín técnico PIB Trimestral Bogotá D.C. – III trimestre 2016. [En línea] Disponible en: < http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Bogota/Bol_PIB_Bta_III_trim_16.pdf>

Gráfica 3. Producto Interno Bruto (PIB) de Bogotá



Fuente: DANE “Cuentas Nacionales Departamentales: PIB Trimestral Bogotá

D.C.”[En línea]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionalesdepartamentales/cuentas-nacionales-departamentales-pib-trimestralbogota-d-c>. Consultado el 19/06/2017

En la Tabla 11, se observa la variación porcentual del PIB durante los periodos del 2009 al 2016 y el pronóstico del 2017, en donde se refleja la disminución del PIB de Bogotá D.C. en el 2016 respecto al 2015, con un decrecimiento del 1.9%. Por otro lado, en la Gráfica 3, se muestra el pronóstico para el año 2017 en donde hay un crecimiento del 1.6% con respecto al 2016, esto se debe al comportamiento que se registró en las actividades con mayor crecimiento entre ellas estuvieron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras.

Tabla 12. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y Bogotá

Período	Bogotá				Colombia				
	Miles de millones (\$)	Variación Anual	Variación Trimestral	Variación Año corrido	Miles de millones (\$)	Variación Anual	Variación Trimestral	Variación Año corrido	
2014	I	32,934	5,8	1,9	4,6	127,913	6,4	1,6	4,4
	II	32,992	3,7	0,2		128,206	4,0	0,2	
	III	33,473	4,1	1,5		129,445	3,9	1,0	
	IV	33,861	4,8	1,2		129,964	3,3	0,4	

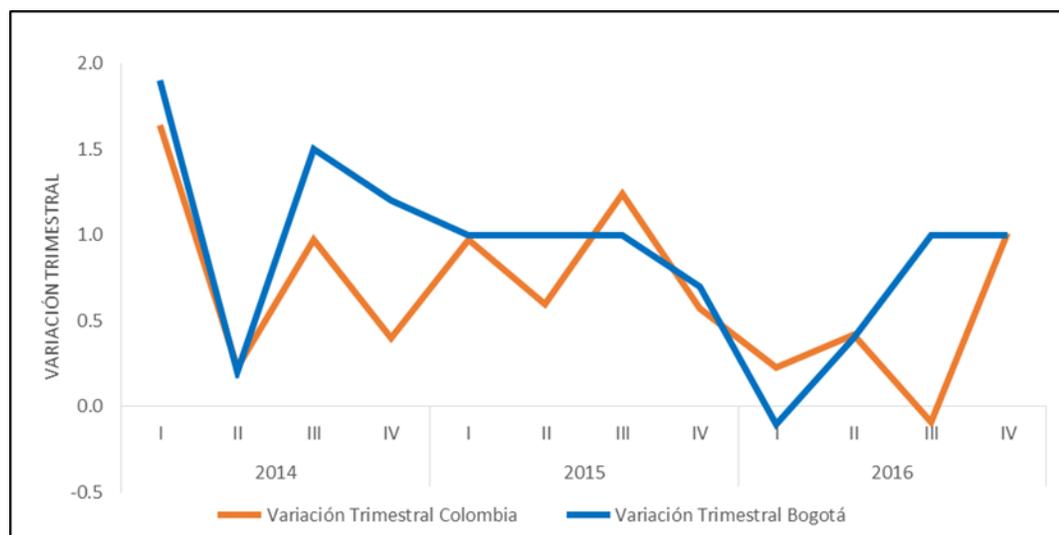
Tabla 12. (Continuación)

Tabla 12. (Continuación)

Período	Bogotá				Colombia				
	Miles de millones (\$)	Variación Anual	Variación Trimestral	Variación Año corrido	Miles de millones (\$)	Variación Anual	Variación Trimestral	Variación Año corrido	
2015	I	34,188	3,8	1,0	4,1	131,219	2,6	1,0	3,0
	II	34,515	4,6	1,0		132,004	3,0	0,6	
	III	34,853	4,1	1,0		133,641	3,2	1,2	
	IV	35,100	3,7	0,7		134,398	3,4	0,6	
2016	I	35,080	2,6	-0,1	3,0	134,707	2,7	0,2	2,0
	II	35,218	2,0	0,4		135,279	2,5	0,4	
	III	35,574	2,1	1,0		135,159	1,1	-0,1	
	IV	35,291	5,4	1,0		136,530	1,6	1,0	

Fuente: Banco de la Republica. [En línea] Disponible en. < http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantes-ramas_2>Consultado 02/05 /2017

Gráfica 4. Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y Bogotá



Fuente: Banco de la Republica. [En línea] Disponible en. < http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/pib-precios-constantesramas_2>Consultado 02/05 /2017

En la Tabla 12, se muestra la comparación entre el PIB de Bogotá y Colombia, en el cual se observa que para el cuarto trimestre del año 2016 tuvo un crecimiento del 1.6% para Bogotá, lo cual se debió principalmente a establecimientos

financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.⁴

En la Gráfica 4, se puede observar que el primer trimestre del 2016 presentó un decremento en el PIB con un 0.4 en Bogotá respecto a los demás trimestres del año, sin embargo logró recuperarse al III trimestre del año logrando alcanzar un significativo crecimiento al finalizar el IV trimestre al igual que el PIB de Colombia.

- **Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.** Como se evidencia en la Tabla 12, en el IV trimestre del año 2016 en comparación al mismo periodo del año 2015 el valor agregado creció en un 5.0%, lo cual fue causado a su vez por el aumento en los servicios de intermediación financiera en un 10.4%; las actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda en 3.2% y los servicios prestados a las empresas en 2.7%.

Por otro lado al realizar la comparación frente al trimestre anterior del año 2016 (III trimestre), la rama logró un aumento de 1.8%, lo cual obedeció a los aumentos que se presentaron en los servicios de intermediación financiera de 3.1%-, los servicios prestados a las empresas en 2.6%; y las actividades inmobiliarias de alquiler de vivienda en 0.7%.⁵

En la Gráfica 5, se puede observar las variaciones que obtuvieron las actividades de la rama en análisis en donde se presenta un comportamiento constante durante el trimestre y el año logrando cerrar para el último IV trimestre del año en un aumento entre 2.6% y el 2.7%.

Tabla 13. Variación del valor agregado de establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.

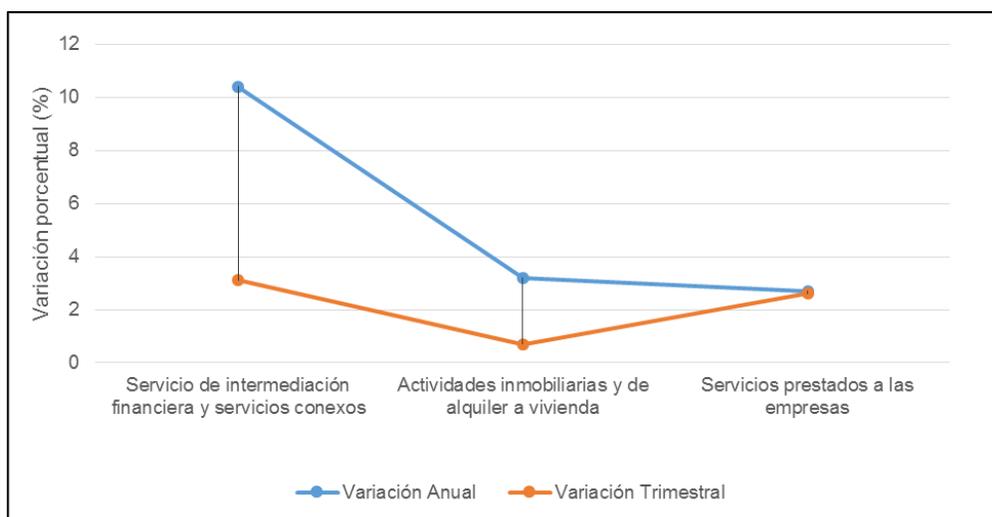
Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Servicio de intermediación financiera y servicios conexos	10,4	3,1	11,1
Actividades inmobiliarias y de alquiler a vivienda	3,2	0,7	3,2
Servicios prestados a las empresas	2,7	2,6	1,6
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0

Fuente: DANE. [En línea] Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf > Consultado 02/05/2017

⁴ Boletín Técnico Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016. [En línea] Disponible en < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf >

⁵ Boletín Técnico Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016. [En línea] Disponible en < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf >

Gráfica 5. Variación del valor agregado de establecimientos financieros, seguro, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas.



Fuente: DANE. [En línea] Disponible en: < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf>Consulta do 02/05/2017

- **Actividades de servicios sociales, comunales y personales.** Durante el año 2016, la rama Servicios sociales, comunales y personales creció en 2,2%, comparada con el año anterior. Este resultado se explica por los siguientes comportamientos: servicios de educación de mercado en 4,0%; servicios domésticos en 3,0%; servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos en 2,4%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 2,0%; y servicios de administración pública y defensa en 1,8%.

El valor agregado de la rama Servicios sociales, comunales y personales creció en 0,9% frente al mismo trimestre de 2015 explicado por los siguientes comportamientos: servicios de enseñanza de mercado en 4,5%; servicios domésticos en 2,4%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 1,4%; servicios de administración pública y defensa en 0,2%; y servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos en 0,2%.

Respecto al trimestre inmediatamente anterior, la rama creció en 0,4%. Esta variación se explica por el incremento en servicios de administración pública y defensa en 1,2%; servicios de enseñanza de mercado en 1,1%; servicios sociales (asistencia social) y de salud en 0,3%; y servicios domésticos en 0,2%. Por su parte disminuyeron los servicios de asociaciones y esparcimiento, culturales, deportivos en 1,6%.⁶

⁶ Boletín Técnico Producto Interno Bruto -PIB- IV trimestre 2016. [En línea] Disponible en < https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta.pdf>

- **Mercado de servicios de entidades similares.** Actualmente dentro de la jurisdicción de la Arquidiócesis de Bogotá se encuentra solo la Institución CEPSCAM, para la prestación de servicios de eventos, sin embargo en la ciudad se encuentran diferentes comunidades que tienen entidades similares a la institución que son para servicio de laicos y de la misma comunidad.

Entre ellas se destaca las comunidades Jesuitas, las cuales cuentan con auditorios, capillas y salones totalmente dotados para eventos de la comunidad, los cuales por lo general son para formación doctrinal de laicos y religiosos, de forma permanente, es por ello que no se puede considerar que es tan abiertamente al público.

Además de ello cuentan con el reconocido Seminario Valmaría, en donde anteriormente se permitían realizar reuniones o eventos, a personas del común. Sin embargo como su nombre propiamente lo indica es donde se forman los futuros presbíteros de la comunidad, es por ello que actualmente solo se permite alquilar la capilla.

Por otro lado, se encuentra Villa Santa María de Usaquén, la cual se encuentra totalmente diseñada y dotada específicamente para eventos sociales y empresariales.

Otra de las entidades reconocidas es la de laicos comprometidos, los cuales conforman La Asociación carismática, mayormente conocida como Auditorio María Santificadora, la cual posee una fuerte imagen en el mercado, siendo muy concurrida por las diferentes comunidades, asociaciones y laicos o personas del común.

1.3.2.2 Índice de precios al consumidor (IPC). El índice de precios al consumidor (IPC) mide la evolución del costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa del consumo final de los hogares, expresado en relación con un período base. La variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso. El cálculo del IPC para Colombia se hace mensualmente en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).⁷

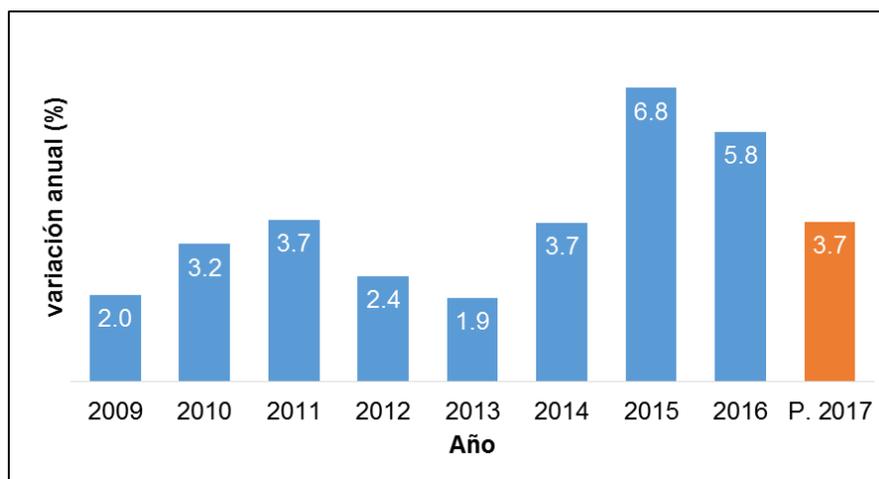
⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. Índice de precios al consumidor (IPC).[En línea] Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>>

Tabla 14. Índice de precios al consumidor (IPC)

Año	Variación anual (%)
2009	2,0
2010	3,2
2011	3,7
2012	2,4
2013	1,9
2014	3,7
2015	6,8
2016	5,8
P. 2017	3,7

Fuente: Banco de la República. [En línea] Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>> Consultado 17/07/2017

Gráfica 6. Índice de precios al consumidor (IPC)



Fuente: Banco de la República. [En línea] Disponible en: <<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>> Consultado 17/07/2017

En la Tabla 14, se observa una variación porcentual del IPC durante los periodos del 2009 al 2016 y el pronóstico del 2017, en donde se logra evidenciar la que los valores más altos del IPC, fueron entre los años 2015 y 2016, con una variación de 6.8% y 5.8% respectivamente, en comparación a los demás años. En la Gráfica 6, se muestra que para el año 2016, se presentó un decrecimiento del 1% con respecto al 2015, debido al paro camionero del mes de Julio, de igual manera se reportó que en los “últimos doce meses cuatro grupos se ubican por encima del

promedio nacional (5,96%): salud (8,14%); otros gastos (7,25%); alimentos (7,22%) y educación (6,34%). El resto de los grupos de gastos se ubicaron por debajo del promedio: vivienda (4,83%); transporte (4,47%); comunicaciones (4,72%); diversión (4,05%) y vestuario (3,98%)”.⁸

1.3.3 Aspecto Social. En la sociedad día a día surgen cambios a nivel de gustos y preferencias ya sea en la adquisición de servicios o de productos, es por ello que se han venido implementando diferentes herramientas, que le permitan a las empresas, instituciones y demás entidades, a adquirir información directa de sus usuarios, clientes o consumidores.

Una de estas es la ISO 10002 DEL 2014, en la cual se especifica la forma correcta en la cual se debe recolectar, manejar, clasificar y dar respuesta oportuna a cada una de las quejas de los usuarios, dando como resultado la satisfacción del mismo frente a un servicio prestado o a la adquisición de un producto determinado; buscando así una mejora continua del servicio en este caso, basada en el sistema global de gestión de la calidad, reconociendo del mismo modo las necesidades y expectativas del usuario, con procesos de quejas abierto, eficaz y fácil de usar.

Esta norma se considera un obstáculo importante tanto para las organizaciones que se encuentran en el sector, como para las que desean pertenecer a él. Debido a que, si las organizaciones no miden el nivel de satisfacción de sus clientes frente al servicio que prestan y no aplican la mejora continua, dentro de cada uno de sus procesos y procedimientos, con el tiempo pueden salir del mercado fácilmente por no saber interpretar las necesidades y expectativas del usuario.

1.3.4 Aspecto Tecnológico. La tecnología con el transcurrir del tiempo se ha convertido cada vez más en una herramienta esencial en la vida de las personas, es por ello que las diferentes campañas políticas o planes de desarrollo, se han empeñado en promover su aprendizaje, esparcimiento y adquisición de los diferentes tipos de tecnología, para que le sea posible a la población colombiana, estar asociados con los nuevos cambios.

Prueba de ello es el Plan del Desarrollo de la actual administración, a cargo del Sr. Enrique Peñalosa Londoño, en donde ha dedicado un programa a la aplicación y desarrollo de las Tecnologías para la información y comunicación (TIC).

Para lograr este propósito, se hizo necesaria la creación de la Alta Consejería Distrital de TIC, la cual tiene como función principal realizar acciones encaminadas a reducir la brecha digital; mediante la asesoría, articulación, coordinación y supervisión del uso y apropiación de las TIC. La Secretaría de Educación del Distrito aumentó 275% la inversión en Tecnologías de la Información y las

⁸ Revista Dinero. “La inflación de 2016 cerro en 5,75%” [En línea] Disponible < <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-2016/240638>>

Comunicaciones. En el proyecto de TIC se han ejecutado más de 50 mil millones de pesos, convirtiéndolo en un programa de vanguardia en América Latina⁹.

Es por ello que, dentro del sector de los servicios, que se analizan dentro del presente trabajo no se evidencian barreras fuertes para el mercado; esto es debido a que los instrumentos y/o recursos implementados para el buen funcionamiento del servicio que se presta, son de fácil acceso y no exigen estándares muy altos de tecnología. Ya dependería de cada una de las instituciones disponer de los recursos económicos necesarios para su adquisición, o de los usuarios que adquieran el servicio.

1.3.5 Aspecto Ambiental. Con el transcurrir del tiempo, la sociedad se ha visto gratamente preocupada por el cuidado del medio ambiente, lo cual ha conllevado a crear diferentes estrategias que permitan su conservación y entre ellas se destacan normas, leyes o tratados, que han conllevado a detener las altas contaminaciones producidas por las diferentes industrias y a su vez han sido las bases para educar y concientizar a las nuevas generaciones en el cuidado del medio ambiente, dándole el valor que realmente merece en la sociedad y en la existencia de la misma.

Entre las leyes más resaltadas dentro del sector de servicios se tiene, la del tratamiento de residuos de tipo sólido, orgánico e inorgánico, en donde se especifica las diferentes prácticas que generan comparendos ambientales por el incumplimiento a la LEY 1259 DE 2008.

Es un factor importante a tener en cuenta dentro del sector ya que por la prestación del servicio se tiende a generar residuos, propios de la operación; y que de no ser manejados como indica la ley las organizaciones se verían afectadas drásticamente en sus costos.

1.3.6 Aspecto Legal. Para el sector en análisis este aspecto no demuestra ser una barrera significativa ya que las organizaciones del tipo eclesial, además que deben cumplir como es de ley con la normatividad laboral en cuanto a la formalización y generación del empleo, se ve estrechamente ligadas a cumplir lo que por potestad del representante legal o el director le adjunte fuera de su objeto social, sin dejar de cumplirlo.

Es por ello que las barreras a nivel legal, dentro de las instituciones pertenecientes a este sector no se ven afectadas por la normatividad aplicada al mismo.

⁹ TIC en Bogotá [En línea]. Disponible en:<<http://www.educacionbogota.edu.co/es/temas-estrategicos/tic>>

1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores interno, es una herramienta que logra integrar, relaciona y evaluar las principales fortalezas y debilidades que poseen la organización; permite que con la recolección de la información necesaria del sector, se pueda evaluar el estado actual de la institución, para lo cual se implementa unas puntuaciones conocidas como peso y calificación, en donde la primera corresponde a un porcentaje asignado de acuerdo a la importancia que posea ya sea la debilidad o la fortaleza al interior de la institución, teniendo como limitante que la suma de los porcentajes no debe ser superior al 100%; la segunda puntuación se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 15. Criterio de calificación MEFI

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Si es una debilidad importante	1
Si es una debilidad menor	2
Si es una fortaleza secundaria	3
Si es una fortaleza mayor	4

Teniendo en cuenta la Tabla 15, se procede a evaluar cada uno de los factores hallados en la organización, sin dejar de lado las limitantes que se poseen en la evaluación. Una vez ponderados cada uno de los criterios a evaluar, se procede a multiplicar el peso y la calificación, para obtener un total ponderado, el cual se suma, para obtener la calificación general de la institución a nivel interno, permitiendo dar un concepto más claro del estado actual de la misma.

Realizando el procedimiento anterior se obtiene la siguiente información.

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos

Factores clave	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
1. Autonomía en la toma de decisiones.	0,05	4	0,20
2. Eficiente administración de recursos.	0,05	4	0,20
3. Pertenece a la Arquidiócesis de Bogotá.	0,04	3	0,12
4. Dispone de una capacidad adecuada a la exigencias del mercado	0,04	3	0,12
5. Buen estado de sus instalaciones.	0,05	4	0,20
6. Conserva un estilo colonial que favorece su imagen en el mercado.	0,04	3	0,12
7. Buena gestión financiera.	0,05	4	0,20
8. La organiza propende por el bienestar de sus trabajadores.	0,05	4	0,20
9. Cuenta con personal calificado.	0,05	4	0,20
10. Precios altamente competitivos.	0,04	4	0,16
11. Es muy apetecida por sus instalaciones.	0,04	3	0,12

Tabla 16. (Continuación)

Factores clave	Peso	Calificación	Total ponderado
Debilidades			
1. Los trabajadores no respetan la asignación en la programación de recursos.	0,06	1	0,06
2. La planeación no favorece las necesidades del cliente.	0,05	2	0,10
3. Falta de la gestión comercial en ubicar la real capacidad de la institución en el mercado.	0,05	1	0,05
4. Falta de control y gestión por parte de la administración en la relación contractual con el tercero.	0,05	1	0,05
5. Falta de comunicación y coordinación entre prestadores del servicio.	0,05	1	0,05
6. Portafolio de servicios desactualizado.	0,06	2	0,12
7. No cuenta con un buen posicionamiento de su imagen en el mercado.	0,06	1	0,06
8. Falta de dirección en los procesos.	0,05	1	0,05
9. No hay seguimiento en la calidad del servicio.	0,05	1	0,05
10. No posee un reconocimiento en el mercado.	0,04	2	0,08
Total	1,02		2,51

De acuerdo al ponderado total de la matriz MEFI, se puede evidenciar que se encuentra cercano al resultado promedio (2.5), indicando que la institución CEPCAM, a nivel interno se encuentra en estabilidad, sin embargo, si no mejora sus debilidades fácilmente se puede desequilibrar llevando a la misa a una salida pronta del mercado.

1.5 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

La matriz en estudio a continuación es una herramienta que permite evaluar el entorno externo y macroeconómico en el cual se encuentra la organización, concentrándose en los hechos que se encuentra por fuera del alcance y/o control de la misma, pudiendo así llegar a trascender todos aquellos factores como las amenazas y oportunidades que presenta el sector a sus productos, o en el caso del CEPCAM sus servicios.

Al igual que la matriz anterior (MEFI), también posee unas puntuaciones de peso y calificación, siendo el primero un porcentaje asignado de acuerdo a su importancia dentro del sector, del mismo modo se posee la limitan que la suma de los porcentajes debe de ser 100%, para el segundo puntaje se interpreta de la siguiente manera.

Tabla 17. Criterio de calificación MEFE

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Fuerte impacto	4
Impacto superior a la media	3
Impacto medio	2
Bajo impacto	1

De acuerdo a la Tabla 17, y la información recolectada se procede a ponderar cada uno de los factores, para posteriormente multiplicar el peso con la calificación obteniendo como resultado una casilla a la cual se le denominará total ponderado, la cual indicará un valor que permitirá analizar la situación externa del sector en el cual se encuentra el CEPCAM. Realizando el procedimiento anterior se obtiene:

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos

Factores clave	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1. Creciente demanda por servicios para eventos a bajo costo.	0,10	4	0,40
2. Se encuentra cerca al sector financiero más reconocido de Bogotá.	0,08	3	0,24
3. Está inscrita en los medios web de la Arquidiócesis de Bogotá.	0,07	4	0,28
4. El sector de Usaquén es muy llamativo para eventos sociales.	0,14	3	0,42
5. El sector permite establecer y desarrollar alianzas estratégicas.	0,14	2	0,28
6. El sector permite establecer servicios integrales con diversos proveedores.	0,08	1	0,08
7. No hay variedad en instituciones similares que brinden el mismo servicio.	0,08	4	0,32
Amenazas			
1. Competencia localizada en el sector que ofrece servicios similares.	0,08	1	0,08
2. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.	0,07	2	0,14
3. Conformarse con el mercado actual.	0,08	2	0,16
4. Reconocimiento de las demás entidades (competencia) en el sector.	0,08	3	0,24
Total	1,00		2,64

Analizando los resultados anteriores se puede evidenciar que al obtener un total ponderado por encima del resultado promedio (2.35), indica que la institución cuenta con respuestas oportunas para aprovechar las oportunidades presentes en el sector para aminorar las amenazas del mismo, además de ello se puede establecer que el ambiente externo es favorable para la organización.

1.6 ANÁLISIS DOFA

A continuación, se presentan los factores obtenidos en las matrices MEFI y MEFE anteriores, tomando como base cada uno de los ítems que las conformaban, necesarias para la elaboración de la matriz DOFA.

Cuadro 1. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía en la toma de decisiones. 2. Eficiente administración de recursos. 3. Pertenecer a la Arquidiócesis de Bogotá. 4. Dispone de una capacidad adecuada a las exigencias del mercado. 5. Buen estado de sus instalaciones. 6. Conserva un estilo colonial que favorece su imagen en el mercado. 7. Buena Gestión financiera. 8. La organización propende por el bienestar de sus trabajadores. 9. Cuenta con personal calificado. 10. Precios altamente competitivos. 11. Es muy apetecida por sus instalaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los trabajadores no respetan la asignación en la programación de recursos. 2. La planeación no favorece las necesidades del cliente. 3. Falta de la gestión comercial en ubicar la real capacidad de la institución en el mercado. 4. Falta de control y gestión por parte de la administración en la relación contractual con el tercero. 5. Falta de comunicación y coordinación entre prestadores del servicio. 6. Portafolio de servicios desactualizado. 7. No cuenta con un buen posicionamiento de su imagen en el mercado. 8. Falta de dirección en los procesos. 9. No hay seguimiento en la calidad del servicio. 10. No poseen reconocimiento en el mercado.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente demanda por servicios para eventos a bajo costo. 2. Se encuentra cerca al sector financiero más reconocido de Bogotá. 3. Esta inscrita en los medios web de la Arquidiócesis de Bogotá. 4. El sector de Usaquén es muy llamativo para eventos sociales. 5. El sector permite establecer y desarrollar alianzas estratégicas. 6. El sector permite establecer servicios integrales con diversos proveedores. 7. No hay otras entidades que presten sus servicios al mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia localizada en el sector que ofrece servicios similares. 2. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. 3. Conformarse con el mercado actual. 4. Reconocimiento de las demás entidades (competencia) en el sector.

En el Cuadro 1, se enuncian cada uno de los aspectos a tener en cuenta como base para posteriormente plantear cada una de las posibles soluciones a los inconvenientes hallados.

1.7 ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA

Al realizar cada uno de los cruces correspondientes a la matriz en análisis se logran establecer las siguientes estrategias, en busca de una mejora al nivel interno y externo de la institución CEPCAM.

Cuadro 2. . Estrategias de la matriz DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Factores Internos	Factores Externos
		1. Autonomía en la toma de decisiones. 2. Eficiente administración de recursos. 3. Pertenecer a la Arquidiócesis de Bogotá. 4. Dispone de una capacidad adecuada a las exigencias del mercado. 5. Buen estado de sus instalaciones. 6. Conserva un estilo colonial que favorece su imagen en el mercado. 7. Buena Gestión financiera. 8. La organización propende por el bienestar de sus trabajadores. 9. Cuenta con personal calificado. 10. Precios altamente competitivos. 11. Es muy apetecida por sus instalaciones.	1. Los trabajadores no respetan la asignación en la programación de recursos. 2. La planeación no favorece las necesidades del cliente. 3. Falta de la gestión comercial en ubicar la real capacidad de la institución en el mercado. 4. Falta de control y gestión por parte de la administración en la relación contractual con el tercero. 5. Falta de comunicación y coordinación entre prestadores del servicio. 6. Portafolio de servicios desactualizado. 7. No cuenta con un buen posicionamiento de su imagen en el mercado. 8. Falta de dirección en los procesos. 9. No hay seguimiento en la calidad del servicio. 10. No poseen reconocimiento en el mercado.
Oportunidades	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)	
1. Creciente demanda por servicios para eventos a bajo costo. 2. Se encuentra cerca al sector financiero más reconocido de Bogotá. 3. Esta inscrita en los medios web de la Arquidiócesis de Bogotá. 4. El sector de Usaquén es muy llamativo para eventos sociales. 5. El sector permite establecer y desarrollar alianzas estratégicas. 6. El sector permite establecer servicios integrales con diversos proveedores. 7. No hay otra entidades que presten su servicio al mercado.	Desarrollo de la imagen en el mercado a través de la pagina web, resaltando las instalaciones, su amplio espacio y su estilo. Penetración del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar alianzas estratégicas con los diferentes proveedores de servicios complementarios y los diferentes competidores ser sector, que le permitan mejorar el portafolio de servicios web. (Integración horizontal y hacia atrás) . Realización de capacitación y formación en manuales de funciones y cadena de comunicación. 	
Amenazas	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)	
1. Competencia localizada en el sector que ofrece servicios similares. 2. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. 3. Conformarse con el mercado actual. 4. Reconocimiento de las demás entidades (competencia) en el sector.	Integración horizontal, que garantice una mayor y mejor oferta en el sector aprovechando las fortalezas que posee.	No posee estrategias en busca de renuncia ya que con el presente trabajo de grado se propone, una posible solución a muchos de los inconvenientes aquí hallados.	

En el Cuadro 2, se describen las estrategias a proponer para hallar posibles soluciones a las eventualidades que se presentan en la institución, las cuales buscan permitirle a la misma superar sus debilidades e impedir que las amenazas que se presentan en el sector la saquen del mercado, además de ello propende en permitirle a la organización obtener ventajas de tipo comparativa y competitiva que le brinden la oportunidad de resaltar en el mercado de servicios.

1.8 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la información suministrada por la institución CEPCAM, y la hallada a través de la investigación, se logran establecer cada uno de los aspectos críticos que han impedido que la organización lleve a cabalidad el cumplimiento de sus objetivos dentro del mercado, descritos a continuación.

Las fortalezas que posee la institución como la autonomía en la toma de decisiones, la eficiencia en la administración de los recursos y sus precios altamente competitivos, le han permitido mantenerse en el sector, ya que las entidades de la tipología eclesiástica no cuentan con algunas de estas características, por sus directrices internas, las cuales indican que son de uso exclusivo para cada una de sus comunidades.

Un ejemplo claro que se encontró en el sector son el de las comunidades Jesuitas, quienes cuentan con lugares establecidos para su uso personal, ya sea para eventos de la comunidad o para formación de laicos. Los Eudistas también se consideran una comunidad, los cuales cuentan con instalaciones propias, las cuales destinan para educación de laicos y eventos.

Sin embargo, a diferencia de los Jesuitas, ellos prestan algunas de sus instalaciones, entre las cuales se encuentra el seminario Valmaría, que como su nombre lo indica es donde se forman los futuros presbíteros al servicio de la comunidad; en esta instalación solo se permite alquilar la capilla, es por ello que no representan una gran amenaza para el CEPCAM.

Otra de las comunidades que se encuentran en el sector son las comunidades de religiosas, están conformadas en dos grupos, las primeras pertenecen a las Hermanas del Buen Pastor, las cuales en tiempos anteriores, prestaban los mismos servicios que hoy en día presta el CEPCAM, sin embargo con el pasar del tiempo tomaron la decisión de trasladarse de forma definitiva para el departamento del Tolima, otorgando el total de sus instalaciones en arriendo, en donde actualmente se encuentra la Fundación Universitaria UniCIEO, desapareciendo así una de sus más fuertes rivales del sector.

La segunda comunidad de religiosas son las Hermanas Descalzas, ellas se caracterizan porque viven en claustro de acuerdo a sus directrices, es por ello que no representan rivalidad alguna para la institución.

Cerca de la organización se encuentra también el Gimnasio los Cerros (colegio), en donde se sabe que la prelatura de la Santa Cruz, más conocida como Opus

Dei, brinda un apoyo religioso a los estudiantes que pertenecen a dicha institución, y es por ello que el colegio les brinda la oportunidad de utilizar sus instalaciones como lugar de encuentro para sus charlas doctrinales y clases de catecismo, de forma exclusiva.

Por otro lado, se cuenta con dos potenciales competencias, las cuales son Villa Santa María de Usaquén, la cual está diseñada específicamente para eventos sociales y empresariales. La segunda es la conformada por laicos comprometidos, los cuales conformaron una asociación carismática, llamada Asociación María Santificadora, los cuales cuentan con un auditorio de gran capacidad, aulas equipadas para conferencias, cafetería, parqueadero y cuenta con una imagen en el mercado mejor posicionada, es por ello que representa una de las principales competencias del CEPCAM.

Además de ello es muy concurrida para eventos de laicos, instituciones y grupos católicos a nivel Diocesano, del cual hace parte la institución CEPCAM, siendo esta una de las principales debilidades de la misma, es por esta razón que dentro de la matriz DOFA, se plantea como estrategia una penetración del mercado, logrando así no tan solo el reconocimiento ante su comunidad si no también ante el mercado común.

Otra entidad que presenta una competencia es la Universidad de la UIS en su sede de pos-gradados, ya que la misma a pesar de ser uno de los clientes más concurridos por el CEPCAM, logro construir cerca de la institución sus instalaciones propias donde brindan la prestación de salones y auditorios de menor capacidad.

Sin embargo, al ser su capacidad limitada no logran ser una rivalidad fuerte del sector; es por ello que se le propone a la institución realizar estrategias horizontales y verticales, del modo que le permitan atraer más clientes, basados no solo en su agenda actual, si no en la de clientes importantes como los de la UIS.

Del mismo modo cuenta con oportunidades de alianzas estratégicas con diferentes proveedores del sector, como lo son los reconocidos restaurantes, quienes a un tiempo futuro le permitirían a la institución prestar un servicio más completo en cuanto a eventos sociales y empresariales se trate.

Cabe resaltar que al encontrarse en uno de los reconocidos sectores de la ciudad y cerca al sector empresarial más importante de Bogotá cuenta con oportunidades significativas, que con un buen modelo y estrategia de mercadeo le permitirían obtener un mayor número de clientes, suficientes para el sostenimiento y mejora

de las instalaciones y de los servicios; para de esta manera potencializar las fortalezas, mitigar o disminuir las debilidades y tomar acciones frente a las oportunidades que le presenta el sector para lograr combatir las amenazas reflejadas en el sector.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

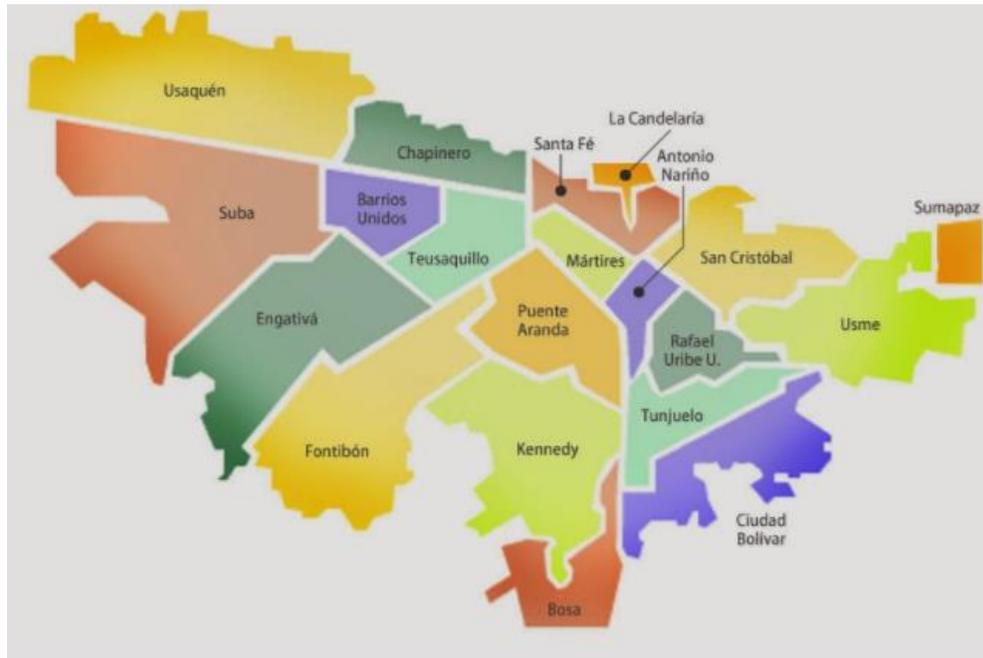
A continuación, se determinará y analizarán los diferentes factores y características que se presentan en el mercado, con el objetivo de localizar y ubicar la situación y posición en la cual se encuentra la institución CEPCAM en el sector de los servicios.

2.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Una de las mejores formas en las cuales se puede focalizar un grupo objetivo al cual va dirigido un producto o servicio es mediante el análisis de diferentes aspectos, que permitan unificar un sector en específico y las características del grupo de personas a quienes se les ofrecerá el servicio, es por ello que se realizará una segmentación del mercado donde se pueda identificar las necesidades, tendencias y preferencias del sector, basados en la conducta, la opinión y los hábitos del consumidor.

2.1.1 Segmentación geográfica. La zona que se describe a continuación, corresponde a la ciudad de Bogotá, distribuida en 20 localidades de las cuales para el presente estudio se tomarán: la localidad de Usaquén que a proyecciones realizadas por el DANE para el 2016 cuenta con una población total de 472.908 habitantes, la localidad de Chapinero que cuenta con 126.951 habitantes, la localidad de Barrios Unidos con 263.883 habitantes y la localidad de Suba con 1.250.734 habitantes. Con un total de 2.114.476 habitantes.

Imagen 1. Localidades de Bogotá



Fuente: Procesos geológicos y geomorfológicos de Usaquén, por Natalia Orjuela Mojica. [En línea]. Disponible en: <http://usaquenprocesosgeologicos.blogspot.com.co>. Consultado el 04/04/2017

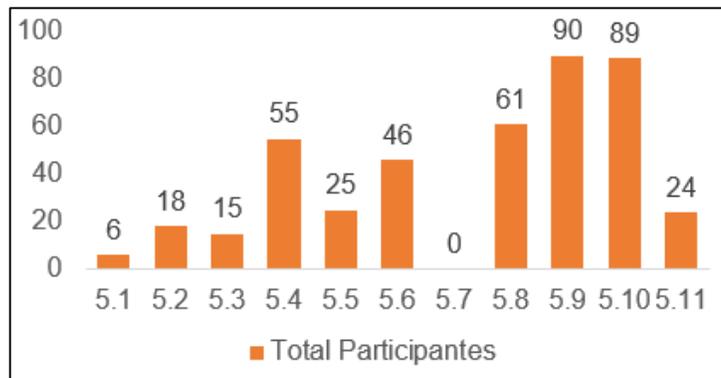
2.1.2 Segmentación demográfica. Los usuarios a los que va dirigido los servicios que ofrece la institución CEPCAM, son hombres y mujeres entre los 15 – 50 años, donde se sabe por estadísticas de la Vicaría de San Pedro, que de acuerdo a la segmentación geográfica escogida, por cada zona (Arciprestazgos, los cuales corresponden a la distribución territorial que trabaja la Vicaría de San Pedro, en cada una de las localidades de Bogotá) que funciona en la misma el 40.79% de los participantes a los diferentes cursos ofrecidos por la misma son jóvenes entre los 15 y 24 años de edad (UNESCO), Ver Tabla 19

Tabla 19. Evangelización de la juventud

Evangelización de la juventud					
Arciprestazgos	Equipos	Pastoral Juvenil	Animadores	Pastoral Universitaria	Total Participantes
5,1	1	1	2	0	6
5,2	2	1	2	1	18
5,3	1	1	2	0	15
5,4	4	4	4	0	55
5,5	4	3	4	1	25
5,6	3	4	5	0	46
5,7	0	0	0	0	0
5,8	4	4	6	0	61
5,9	8	8	10	0	90
5,10	5	4	5	1	89
5,11	3	2	4	0	24
Totales	35	32	44	3	429

Fuente: Estadísticas Vicaría de San Pedro 2013-2016. Consultado el 04/04/2017

Gráfica 7. Estadísticas Evangelización de la juventud



Fuente: Estadísticas Vicaría de San Pedro 2013-2016. Consultado el 04/04/2017.

De igual manera las estadísticas proporcionadas por la vicaría y teniendo en cuenta la Sentencia C – 503/14 de la corte constitucional se sabe que un adulto mayor “*Es aquella persona que cuenta con sesenta (60) años de edad o más. A criterio de los especialistas de los centros vida, una persona podrá ser clasificada dentro de este rango, siendo menor de 60 años y mayor de 55, cuando sus*

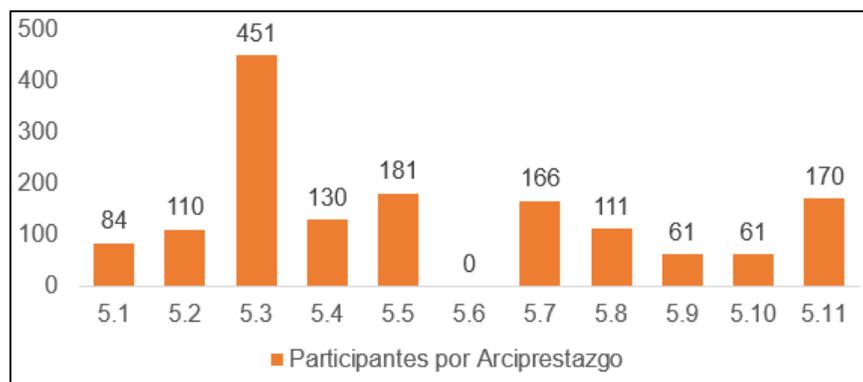
condiciones de desgaste físico, vital y psicológico así lo determine¹⁰ se sabe que el 33.31% de los adultos mayores pertenecientes a la vicaría son asistentes beneficiarios de los cursos ofrecidos por la misma. Ver Tabla 20

Tabla 20. Evangelización de adultos y adultos mayores.

Evangelización de adultos mayores	
Arciprestazgos	Pastoral de la Ancianidad Beneficiarios
5,1	84
5,2	110
5,3	451
5,4	130
5,5	181
5,6	0
5,7	166
5,8	111
5,9	61
5,10	61
5,11	170
Total	1525

Fuente: Estadísticas Vicaría de San Pedro 2013-2016. Consultado el 04/04/2017.

Gráfica 8. Estadísticas Evangelización de adultos y adultos mayores.



Fuente: Estadísticas Vicaría de San Pedro 2013-2016. Consultado el 04/04/2017.

Al ser una organización sin ánimo de lucro, los estratos a los cuales van dirigidos los servicios no deben ser muy altos ya que los precios que se ofrecen no son muy altos en comparación con otras entidades o empresas del mismo sector, sin

¹⁰ CALLE, María y GONZÁLEZ, Mauricio. SENTENCIA C-503/14.

embargo, se sabe que, por el alto costo de vida de las personas en la ciudad de Bogotá, solo podrían adquirir el servicio, aquellas personas que vivan en estrato 4,5 y 6, debido a su nivel de ingresos.

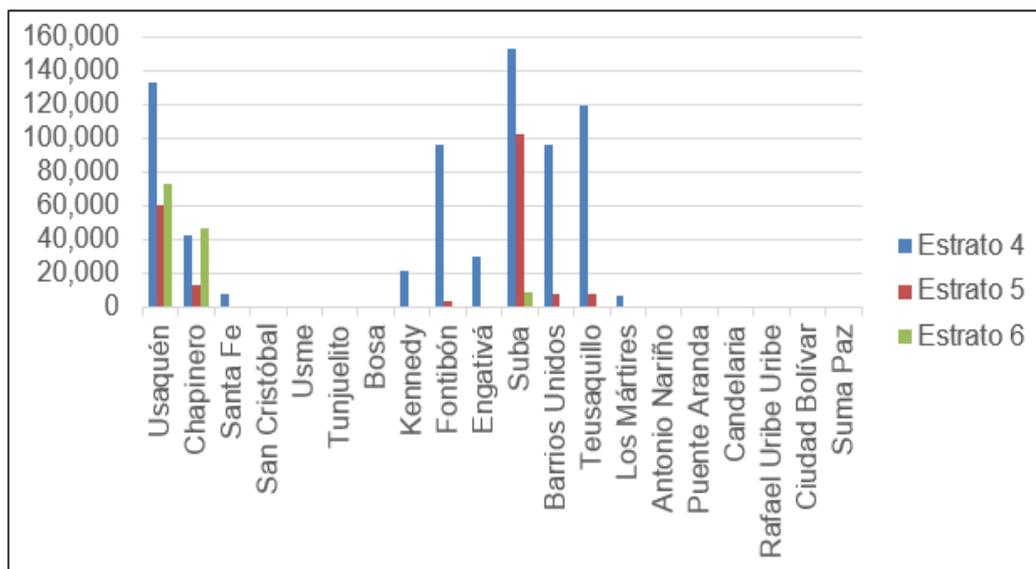
Según los datos publicado por la secretaria de planeación de Bogotá en el 2011 en el boletín 31, el cual corresponde a las estadísticas de población, viviendas y hogares a junio 30 de 2011, las principales localidades donde se encuentra el mayor número de habitantes de los estratos previamente mencionados, son las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba, como se puede evidenciar en la Tabla 21.

Tabla 21. Población por cada localidad a Junio 30 de 2011

Localidad	Estrato		
	4	5	6
Usaquén	132.790	60.766	73.298
Chapinero	42.379	12.879	46.706
Santa Fe	7.630	642	660
San Cristóbal	0	4	25
Usme	3	2	2
Tunjuelito	0	0	0
Bosa	0	0	0
Kennedy	21.153	0	0
Fontibón	96.793	3.294	0
Engativá	29.953	0	0
Suba	152.745	102.468	9.382
Barrios Unidos	96.434	7.642	0
Teusaquillo	119.123	8.073	0
Los Mártires	6.959	0	0
Antonio Nariño	0	0	0
Puente Aranda	0	0	0
Candelaria	0	0	0
Rafael Uribe Uribe	0	0	0
Ciudad Bolívar	2	1	1
Suma Paz	227	102	133
Total	706.195	195.878	130.213

Fuente: SECRETARÍA DE PLANEACION. “Boletín No. 31, Población, viviendas y hogares a Junio 30 de 2011, en relación con la estratificación socio económica vigente en el 2011”. [En línea]. Disponible en: <http://www.sdp.goc.co/PortalSDP/InformacionInformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Proyeccionpoblacion>. Consultado el 10/04/2017.

Gráfica 9. Número de personas en estratos 4, 5 y 6 por localidad



Fuente: SECRETARÍA DE PLANEACION. "Boletín No. 31, Población, viviendas y hogares a Junio 30 de 2011, en relación con la estratificación socioeconómica vigente en el 2011". [En línea]. Disponible en: <http://www.sdp.goc.co/PortalSDP/InformacionInformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>. Consultado el 10/04/2017.

2.1.3 Segmentación psicográfica. Para este ítem, se pretende agrupar a los usuarios de acuerdo a su estilo de vida, personalidad y valores.

De acuerdo a su estilo de vida, son hombres y mujeres que se encuentran en ámbitos sociales, ya sean familiares, casuales o por motivos empresariales disfruten compartir con otros.

De igual manera va dirigido a personas mayores, implicadas en cada una de las parroquias pertenecientes a los diferentes sectores anteriormente mencionados, interesadas en encontrar un lugar de reflexión y de encuentro de formación religiosa para laicos.

También va dirigido para entidades empresariales y religiosas que busquen un lugar para realizar capacitaciones o conferencias asociadas a su objeto social.

En cuanto a la personalidad, son hombres y mujeres entre los 15 y 50 años de edad que le den relevancia a los sitios históricos, que buscan exclusividad en un sector determinado, y ante todo que quieran precios cómodos.

Al ser una institución religiosa los usuarios del servicio deben tener los valores mínimos que le permitan a la persona vivir en sociedad, y que todas las

actividades o eventos que allí se realicen no deben afectar la dignidad de la ciudadanía.

2.1.4 Segmentación conductual. Va dirigido para todas aquellas personas que buscan un lugar en donde celebrar todas aquellas ocasiones que pueden o no enmarcar una fecha especial en su vida y que de cierto modo le ofrezcan beneficios como la calidad del servicio, la economía en cuanto a precios, las condiciones físicas de las instalaciones, la rapidez del servicio, que posean responsabilidad social y que sus prácticas vayan en pro de la conservación del medio ambiente.

2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Es una herramienta que permite por medio de la recopilación de datos relevantes al análisis, caracterizar las preferencias de los usuarios potenciales u ocasionales de los servicios que ofrece la institución CEPCAM, para del mismo modo identificar las estrategias, más apropiadas para establecer un plan de mercadeo apropiado para los servicios que se ofrecen, de tal modo que le permita a la misma obtener información acerca del servicio prestado, y de la satisfacción del cliente permanente o temporal.

La investigación que se realiza es de tipo descriptiva, ya que la recolección de datos es por medio de encuestas, que son aplicadas a un grupo de personas específicas, de acuerdo a la segmentación anterior. El tipo de muestreo que se aplica es el aleatorio simple, el cual permite seleccionar el tamaño n de una población N , en donde cada una cuenta con características en común, para cada localidad del segmento.

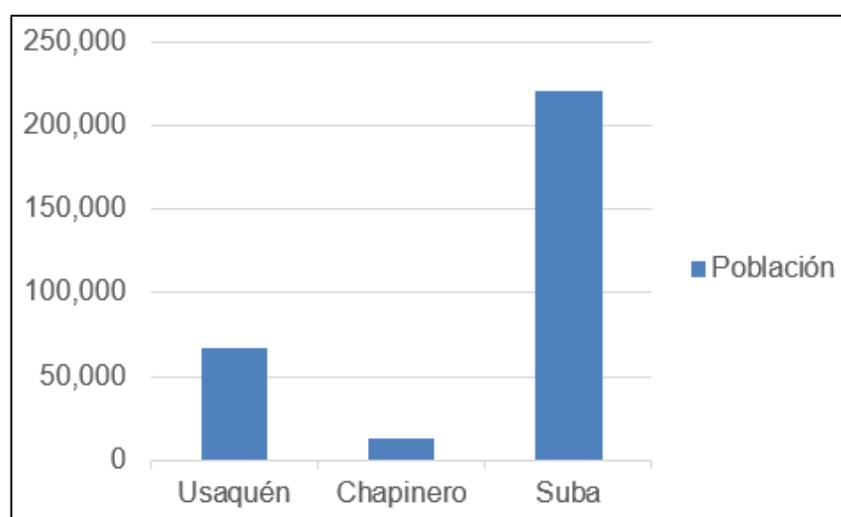
Para las localidades en estudio, de acuerdo al boletín 69 publicado en diciembre del 2014, sobre las proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020, se sabe que para la localidad de Usaquén para el 2017 la población proyectada es de 474.186, de los cuales el 85.8% está en edad para trabajar; para la localidad de Chapinero la población es de 126.591 con un porcentaje de 89.6% y para Suba la población es de 1'282.978 con un 82.8% en edad para trabajar, de acuerdo a lo anterior en la Tabla 22 se evidencia cada una de las poblaciones a implementar para el cálculo, del tamaño de la muestra.

Tabla 22. Población en edad para trabajar por localidades

Localidad	Población proyectada	% en edad para trabajar	Población
Usaquén	474.186	85,8	67.334
Chapinero	126.591	89,6	13.165
Suba	1.282.978	82,8	220.672
Totales	1.883.755	258,2	301.171

Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. “Boletín No. 69 Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020”. [En línea] Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2014/Bolet%EDn69.pdf>. [Consultado el 10/04/2017]

Gráfica 10. Población en edad para trabajar por localidades



Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. “Boletín No. 69, Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020” [En línea] Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2014/Bolet%EDn69.pdf>. Consultado el 10/04/2017.

Obteniendo una población total de 301.171 personas que estarían en capacidad de adquirir los servicios que ofrece la institución. Como la población identificada es mayor a 100.000 se considera infinita, por lo cual se debe de usar una muestra que contenga las características de la población, para hallar el tamaño de la

muestra se aplica la Ecuación 1, la cual hace referencia al muestreo aleatorio simple, y posteriormente se ajusta mediante la implementación de la Ecuación 2.

Ecuación 1. Para muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{z^2 \times Pq}{e^2}$$

Fuente: Apuntes de la clase de mercadotecnia Profesor René Aponte. Consultado 12/04/2017

En donde:

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de confianza (95%, z: 1.96), dada por la tabla de distribución normal.

p: Varianza de la proporción esperada (P=0.5)

q: Varianza de la proporción fracaso (q=0.5)

e: Error máximo permitido (7.14%)

Aplicando los valores anteriores y reemplazando en la Ecuación 1. Se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5)(0.5)}{(0.0714)^2} = 188.39$$

Para ajustar la muestra se aplica:

Ecuación 2. Ajuste del tamaño de muestra

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Fuente: Apuntes de la clase de mercadotecnia Profesor René Aponte. Consultado 12/04/2017

Aplicando los valores pertinentes en la ecuación anterior se obtiene:

$$n' = \frac{188.39}{1 + \frac{188.39-1}{301.171}} = 188.39$$

Una vez aplicadas cada una de las ecuaciones, se puede concluir que el número de encuestas a aplicar en las localidades de Usaqué, Chapinero y Suba son 188. La herramienta a implementar en la obtención de los datos necesarios para la investigación de mercados es la encuesta, la cual permitirá que por medio del

diseño de una serie de preguntas, se pueda identificar los medios, las preferencias y necesidades de los posibles usuario, a la hora de adquirir servicios, como los que ofrece la institución CEP CAM. En el Cuadro 3, se encuentra el diseño de la encuesta aplicada. En el Anexo B., se encuentran algunas encuestas que se aplicaron.

Cuadro 3. Diseño de la encuesta

<p>Esta encuesta se realiza con el objetivo de determinar algunos aspectos a la hora de alquilar lugares y servicios para eventos, contestarla le tomara 2 minutos de su tiempos, seleccione la respuesta que mejor le convenga.</p>	
<p>1. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?</p> <p>A. Si B. No</p> <p>❖ Si su respuesta es SI, continúe con la encuesta. ❖ Si su respuesta es NO, solo responda la pregunta Número 6 y 8.</p> <p>2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?</p> <p>A. 0-2 en el mes B. 3-5 en el mes C. 6-8 en el mes D. 9-11 en el mes E. Siempre F. Más de 11 en el mes</p> <p>3. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar de su evento?</p> <p>A. Ubicación B. Precio C. Instalaciones D. Referencias E. Servicio F. Flexibilidad</p> <p>4. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?</p> <p>A. Televisión B. Radio C. Periódico D. Internet E. Revista F. Referidos</p>	<p>5. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?</p> <p>A. Banquetería B. Parqueadero C. Sonido D. Otro. ¿Cuál? _____</p> <p>6. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?</p> <p>A. Si. ¿Cuáles? _____ B. No</p> <p>7. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?</p> <p>A. Sociales B. Empresariales C. Educativo D. Religiosos E. Otro. ¿Cuál? _____</p> <p>8. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?</p> <p>A. 15-24 años B. 25-34 años C. 35-44 años D. Mayor a 44 años</p> <p>9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?</p> <p>A. \$400,000 a \$800,000 B. \$801,000 a \$1'200,000 C. \$1'201,000 a \$1'600,000 D. \$1'601,000 o más</p> <p>10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?</p> <p>A. \$1'201,000 a \$1'600,000 B. \$1'601,000 a \$2'000,000 C. \$2'001,000 a \$2'400,000 D. \$2'401,000 o más</p>
<p>GRACIAS POR SU ATENCIÓN</p>	

2.2.1 Análisis de resultados. La encuesta fue aplicada a 188 personas que se encontraban en las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba, vía internet; para tener la veracidad de los resultados obtenidos se enviaron a aquellas personas que realizan los cursos en el CEPCAM, y que se encuentran en los estratos 4, 5 y 6, de acuerdo a la segmentación previamente realizada, los resultados obtenidos se analizan a continuación con el propósito de identificar factores importantes que tienen en cuenta los usuarios, antes de adquirir los servicios.

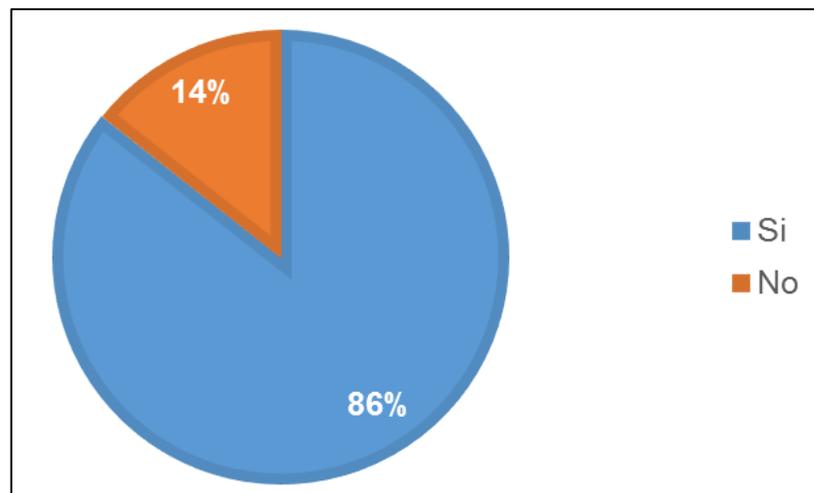
Pregunta. 1. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?

El objetivo de esta pregunta es establecer el porcentaje de personas que ha usado servicios relacionados con eventos, para posteriormente, redirigirlos a las preguntas 7 y 9, con el fin de establecer si la razón por la cual no los han adquirido es por algún inconveniente que se les ha presentado, y servir de filtro para realizarle la encuesta a las personas que toman el servicio.

Tabla 23. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	161	86%
No	27	14%
Total	188	100%

Gráfica 11. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?



Los resultados obtenidos en la encuesta fueron que un 14% de las personas del segmento no han adquirido los servicios, mientras que el 86%, si lo ha adquirido, como se ve representado en la Tabla 23 y el Gráfico 11.

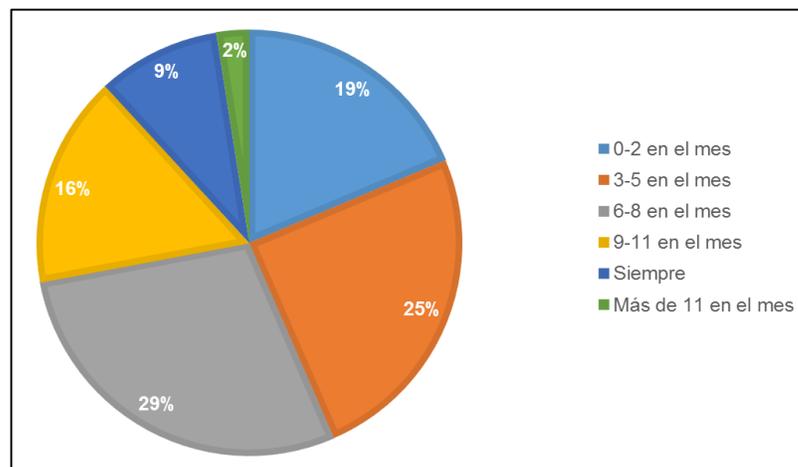
Pregunta 2 ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?

El objetivo de esta pregunta es establecer la frecuencia con la que las personas adquieren servicio de alquiler de instalaciones para eventos, para poder establecer una demanda aproximada.

Tabla 24. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
0-2 en el mes	30	19%
3-5 en el mes	40	25%
6-8 en el mes	46	29%
9-11 en el mes	26	16%
Siempre	15	9%
Más de 11 en el mes	4	2%
Total	161	100%

Gráfica 12. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?



Con esta pregunta se logró evidenciar que el mayor porcentaje de frecuencia en la adquisición de los servicios está entre 6-8 veces en el mes, y 3-5 en el mes, con un 29% y 25% respectivamente, de igual manera se logra observar en la Tabla 24, que el sector es muy apetecido para la realización de eventos, habría que analizar las demás preguntas, para establecer que tipos de eventos son los que suelen realizar, con esta frecuencia

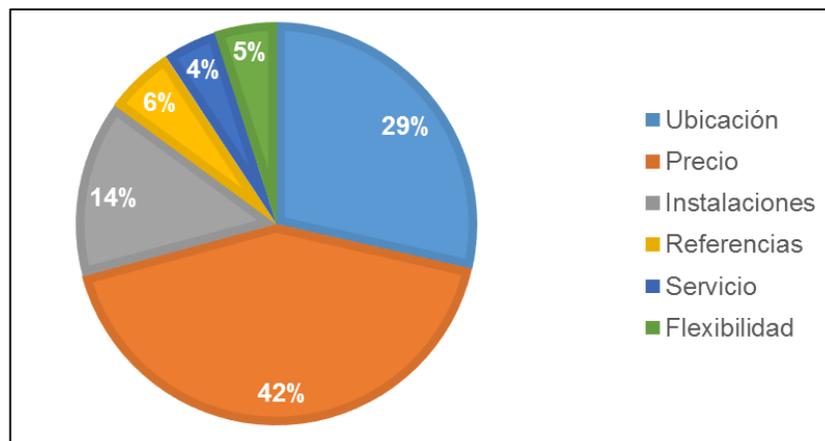
Pregunta 3. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar del evento?

En esta pregunta se pretende encontrar el factor más importante, percibido por el cliente a la hora de seleccionar un lugar para eventos, para poder reforzar, aquellas características que exige el cliente y con las que se cuenta actualmente e implementar las que no se tengan, para lograr un buen posicionamiento en el sector y en la mente del consumidor.

Tabla 25. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar del evento?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Ubicación	46	29%
Precio	68	42%
Instalaciones	23	14%
Referencias	9	6%
Servicio	7	4%
Flexibilidad	8	5%
Total	161	100%

Gráfica 13. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar del evento?



Para este caso se pudo evidenciar que el 42% de las personas, tiene muy en cuenta el precio a la hora de alquilar, y esta es una de las ventajas que más sobresale en la institución, por otro lado el 29% prefiere la ubicación y el 14% las instalaciones, y estas son ventajas significativas con las que cuenta el CEPCAM, sin embargo lo que se creería que sería un factor importante para las personas, era el servicio, y sin embargo este solo le es significativo al 4% de los entrevistados, lo cual evidencia que a pesar de no tener un alto puntaje, no se

debe de descuidar, si se pretende mantenerse en el mercado, al igual que las referencias con 6%.

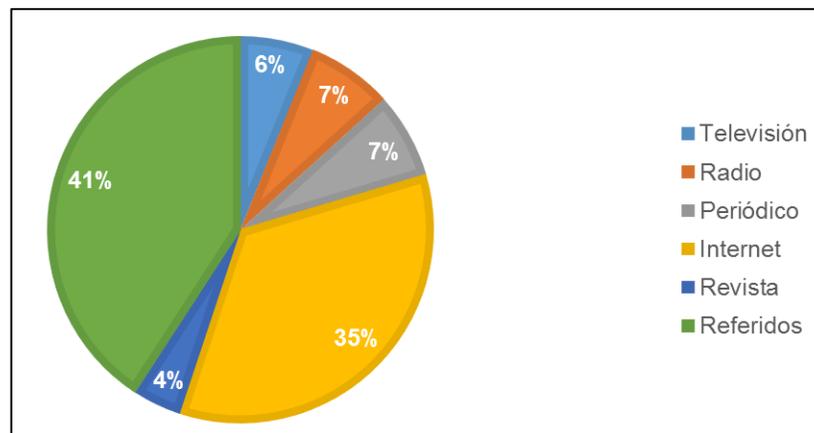
Pregunta 4 ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para los eventos?

Esta pregunta va enfocada específicamente a los medios de promoción del marketing mix, que más adelante se le realizará al servicio, con el objetivo de enfatizar a que medio se le debe enfocar una mayor publicidad y atención al público, para poder posicionar la imagen del CEP CAM en el mercado, y permitirse ser la primera opción en la mente del usuario, a la hora de adquirir el servicio.

Tabla 26. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para los eventos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Televisión	12	6%
Radio	14	7%
Periódico	14	7%
Internet	68	35%
Revista	8	4%
Referidos	80	41%
Total	196	100%

Gráfica 14. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?



Esta pregunta fue de selección múltiple, en ella se evidenció que la mayoría de personas acuden principalmente al Internet, ya sean redes sociales o páginas directas, es por ello que la mayoría con un 35% escogió esta opción, así que se puede establecer que es uno de los medios en donde la institución debe de realizar mayor énfasis en la publicidad, sin olvidar los referidos los cuales obtuvieron un porcentaje mayor con el 41%, esto se debe a que las personas

usualmente prefieren consultar a los familiares o amigos que ya hayan realizado eventos, para dirigirse directamente al lugar, es por ello que sería bueno premiar a los usuarios que han tomado el servicio, con precios especiales o cupones, para el próximo servicio.

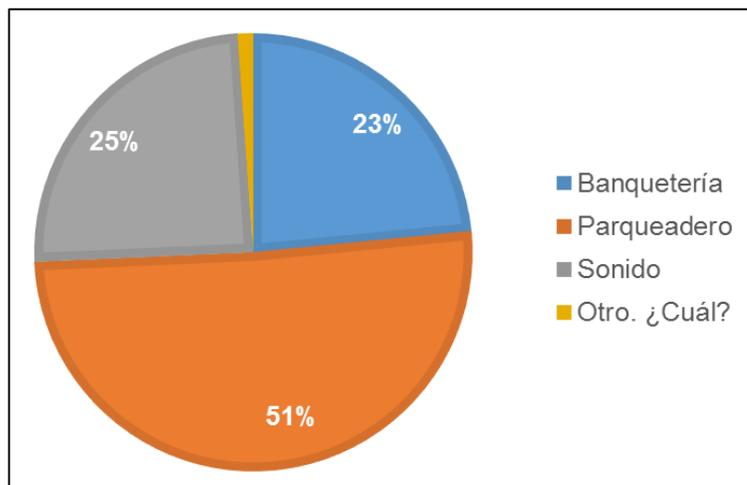
Pregunta 5 ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?

Este tipo de pregunta fue de respuesta múltiple, con el objetivo de evidenciar que servicios debería agregar el CEPCAM, en el portafolio para así poder abarcar un mayor número de clientes en el mercado.

Tabla 27. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Banquetería	42	23%
Parqueadero	91	51%
Sonido	44	25%
Otro. ¿Cuál?	2	1%
Total	179	100%

Gráfica 15. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?



Se pudo encontrar que las personas encuestadas, posee una gran preferencia por el servicio de parqueadero con un porcentaje de 51%, lo cual es favorable para el CEPCAM, ya que cuenta con un espacio destinado para tal actividad, por otro lado, el 25% espera que se cuente con el servicio de sonido, el cual debería de implementarlo la institución, ya que no cuenta con este servicio.

Dentro de la pregunta se dió cabida a que las personas escogieran otra opción posible, para lo cual el 1% seleccionó la decoración para los eventos, por lo cual se puede concluir que no habría que enfatizar en esta actividad, toda vez que para las personas es irrelevante, aunque no estaría por demás, adquirir alianzas con posibles empresas que lo presten, en el caso de necesitarlo.

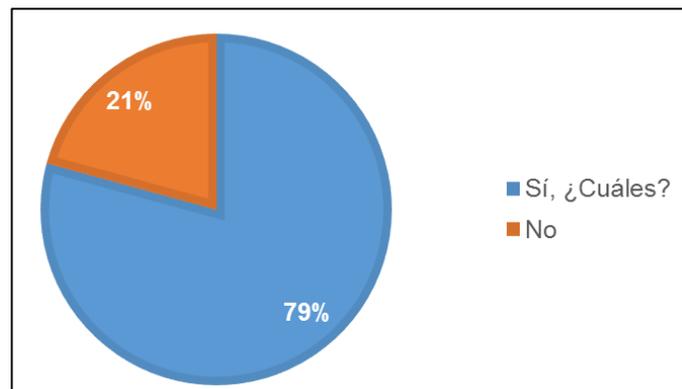
Pregunta 6 ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?

Con el fin de mejorar la experiencia de los usuarios del servicio, se formuló la presente pregunta, en aras de corregir posibles inconvenientes presentados en los diferentes lugares, en los que hayan adquirido el servicio, para poderle garantizar al cliente, un mejor servicio cada día.

Tabla 28. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si, ¿Cuáles?	149	79%
No	39	21%
Total	188	100%

Gráfica 16. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?



Los resultados obtenidos, fueron que el 79% de los encuestados ha tenido inconvenientes con el servicio, y uno de los más destacados es el incumplimiento por parte de la entidad prestadora, del servicio.

Por otra parte, el 21% a pesar de que no ha tenido inconvenientes, muchos de ellos respondieron que evitan tomar el servicio por los altos costos en los que incurren, a la hora de adquirirlo.

Es por ello que el CEPCAM, se debe enfocar a demostrarle a los clientes actuales y futuros que unas de las principales fortalezas y ventajas que poseen en el sector es el cumplimiento, y los bajos costos, en comparación con las organizaciones del mercado, además de ello cabe resaltar que como se ha venido mencionando a lo largo del desarrollo del trabajo una de las principales ventajas con las que cuenta la institución en análisis, es sus bajos costos, que le permiten ser competitiva en el mercado.

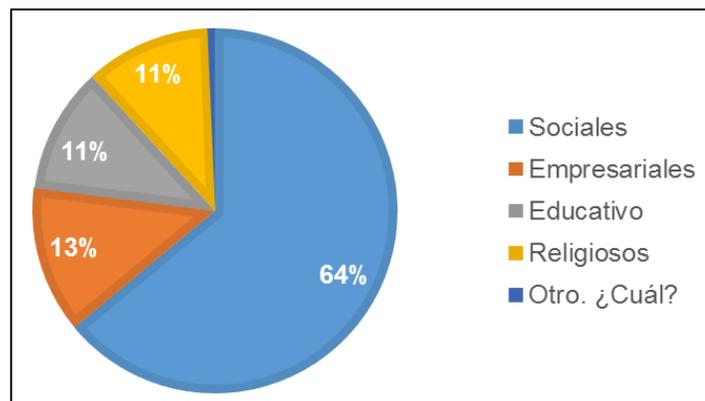
Pregunta 7 ¿Qué eventos acostumbra a realizar?

El objetivo principal de esta pregunta es enfatizar hacia qué mercado debe dirigir sus mayores fuerzas, es decir hacia qué campo debe de ejercer mayor publicidad.

Tabla 29. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
Sociales	103	64%
Empresariales	21	13%
Educativos	18	11%
Religiosos	18	11%
Otro. ¿Cuál?	1	1%
Total	161	100%

Gráfica 17. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?



Los resultados que se evidencian en la Tabla 29, se identificó que el 64% de los encuestados, alquilan para realizar eventos sociales y el 13% para eventos empresariales, y hay un número igual de personas que lo prefieren ya sea para educación, o preparaciones religiosas con un ponderado del 11%, lo cual indica que el mercado al cual se debe dirigir una mayor atención en cuanto a la publicidad para abarcar un mayor número de usuarios del servicio, debe ser el social y empresarial.

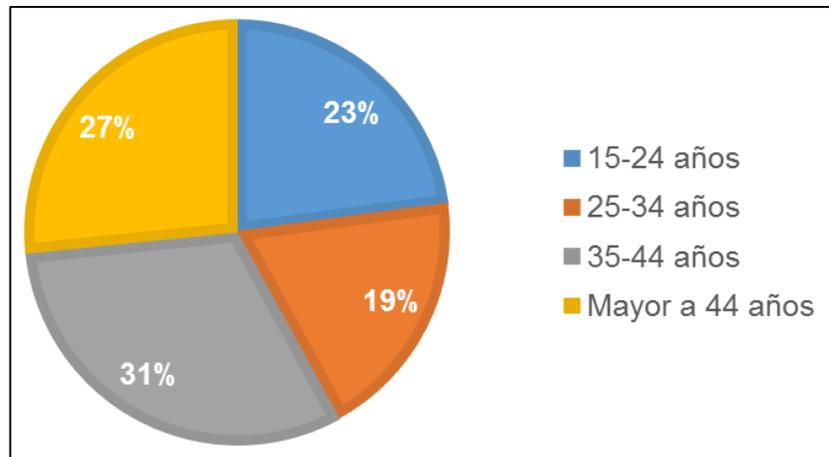
Pregunta 8 ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?

Con esta pregunta se pretende establecer el rango de edad en el que se encuentran los principales usuarios, para así poder enfocar el tipo de publicidad y lenguaje a implementar en la misma.

Tabla 30. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
15-24 años	43	23%
25-34 años	36	19%
35-44 años	59	31%
Mayor a 44 años	50	27%
Total	188	100%

Gráfica 18. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?



Los resultados obtenidos en esta pregunta arrojaron que el mayor porcentaje de personas, que suelen alquilar establecimientos para eventos son los del rango entre 35-44 años con un ponderado de 31%, al igual que del rango mayor a los 44 años con un 27% de la participación, lo cual indica que la publicidad debe involucrar aspectos serios, pero dinámicos ya que el 23% de los encuestados resulta estar en un rango de edad entre los 15-24 años, como se observa en la Gráfica 18.

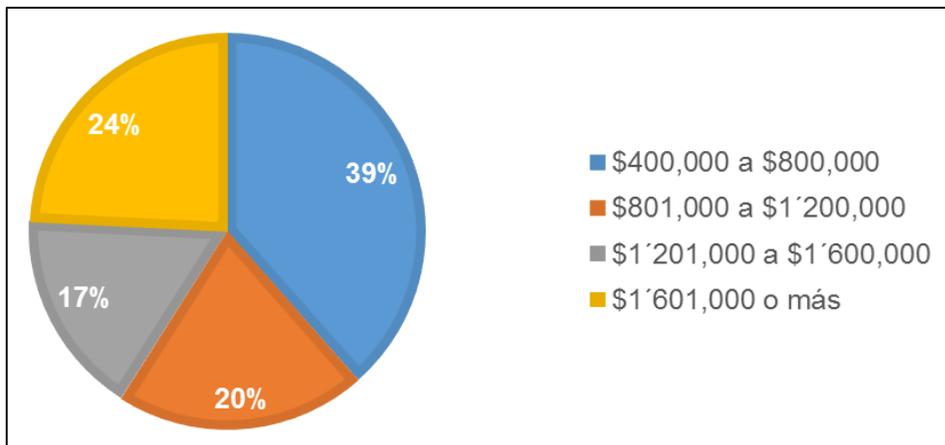
Pregunta 9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?

La pregunta busca indagar acerca de la disposición económica en la que se encuentran los usuarios, a la hora de alquilar el servicio, para poder determinar un precio cómodo para los clientes, que no les sea un impedimento a la hora de adquirir los servicios.

Tabla 31. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
\$400,000 a \$800,000	62	39%
\$801,000 a \$1`200,000	33	20%
\$1`201,000 a \$1`600,000	27	17%
\$1`601,000 o más	39	24%
Total	161	100%

Gráfica 19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?



En esta pregunta se pudo evidenciar que el 39% de los encuestados que toman el servicio regularmente, optan por los menores precios, lo cual representa una ventaja representativa con la que cuenta el CEPCAM, la cual deberá de resaltar ante los usuarios nuevos, como una ventaja competitiva en el sector.

Por otro lado, se ve también que hay un 33% de personas dispuestas a pagar más que los rangos expuestos como respuestas en la presente pregunta, lo cual indica que se debe analizar con más detalle las preferencias específicas y calidad que buscan las personas.

Actualmente los precios del CEPCAM, oscilan entre \$800.000 y \$1`200.000, de acuerdo al tamaño de los mismos, dentro de este rango se encuentran auditorios

pequeños, salones y zonas verdes, lo cual indica que los precios que maneja en el mercado están muy apropiados, para los usuarios.

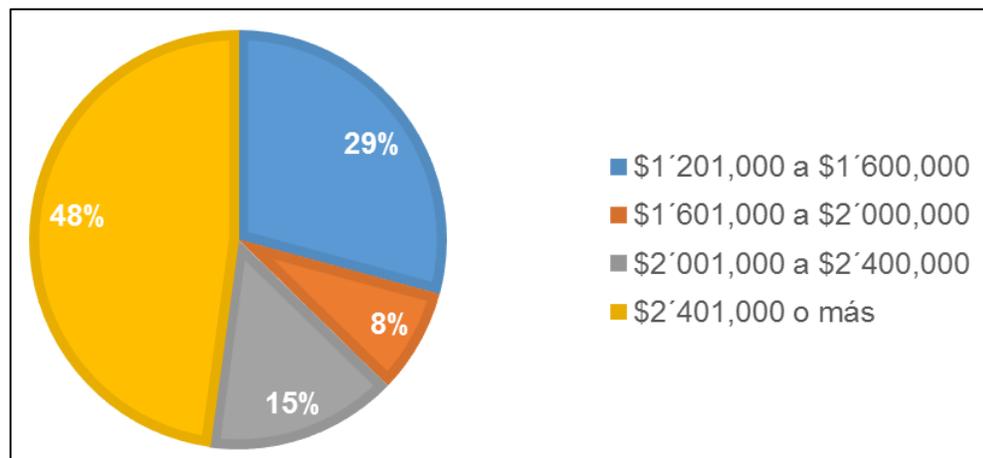
Pregunta 10 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?

Al igual que la pregunta anterior, se pretende evaluar, cuanto está dispuesto a pagar un usuario, por el alquiler de una instalación de grandes magnitudes, para ello se implementaron dentro de las opciones de respuesta, los rangos de precios, que actualmente maneja la institución, con el objetivo de indagar que tan aproximados son sus precios, con respecto a la capacidad económica de los usuarios.

Tabla 32. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
\$1`201,000 a \$1`600,000	47	29%
\$1`601,000 a \$2`000,000	13	8%
\$2`001,000 a \$2`400,000	24	15%
\$2`401,000 o más	77	48%
Total	161	100%

Gráfica 20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?



En esta pregunta se pudo observar que los usuarios encuestados, están en disposición de pagar entre \$2`401.000 o más, por alquilar un auditorio de grandes medidas, con un ponderado de 48%, el segundo puntaje más alto lo adquirió el rango más bajo con un ponderado de 29% de los encuestados.

Comparando los resultados obtenidos con la institución CEPCAM, se puede afirmar que los precios que manejan, están muy bien calculados para el mercado que lo requiere, además de ello si la institución deseara aumentar el valor del alquiler de sus instalaciones, lo puede hacer, ya que su rango de precios para los auditorios grandes y las zonas verdes de igual tamaño, están entre \$1`200.000 y \$2`000.000.

2.3 PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA

Es una herramienta que complementa el estudio de mercados, ya que le permite a la organización determinar la mejor situación en el mercado al que quiere ingresar o al que pertenece.

Para la presente investigación, se pretende mediante el análisis de algunas preguntas como la frecuencia, determinar los tiempos en los cuales los posibles usuarios tienden a adquirir el servicio, para así poder determinar, la situación en la que se encuentra la institución en el mercado, y poder analizar las posibles estrategias a implementar en el sector, que le permitan ser la mejor opción en el mercado a la hora de adquirir servicios logísticos para eventos.

2.3.1 Pronóstico de la demanda. Para la realización del pronóstico, se tomaron como datos base, los recolectados por medio de las encuestas realizadas en el estudio de mercados, en donde se incluía, la frecuencia con la que los usuarios ubicados en las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba, adquieren los servicios para eventos, lo cual proporciona la demanda para el año 2017. Teniendo en cuenta la proyección realizada por el DANE, en el boletín No. 69, en cuanto a la población hasta el 2020, se procede a realizar el pronóstico de la demanda del servicio.

Tabla 33. Cálculo de la demanda en frecuencia de uso anual (servicios para eventos)

Frecuencia de utilización	Población	Total de utilización
2	56.118,82	112.237,64
5	74.825,09	374.125,47
8	86.048,86	688.390,86
11	48.636,31	534.999,42
14	28.059,41	392.831,74
TOTAL		2.102.585,12

Gráfica 21. Frecuencia de uso anual (servicios para eventos)

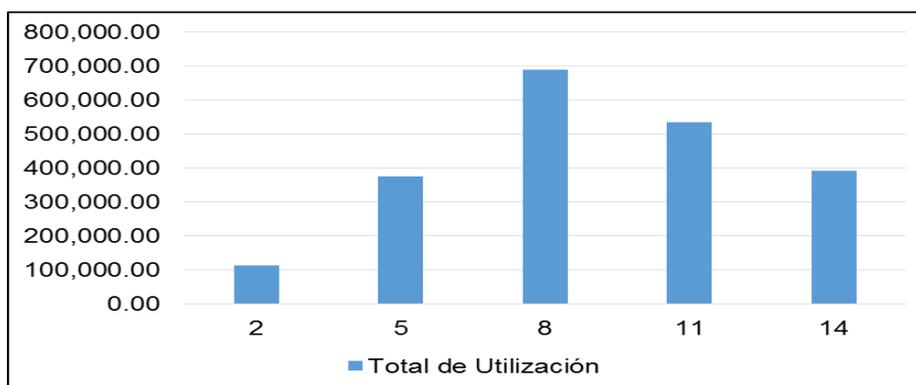
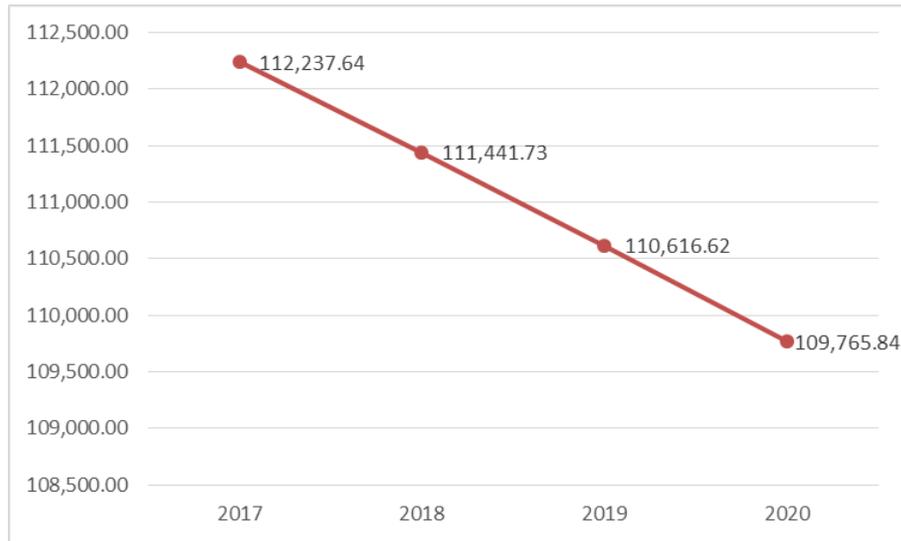


Tabla 34. Pronóstico de la demanda para adquisición de servicios para eventos

Año	Variación de población en edad de trabajar	Diferencia	Utilización anual
2017	67.334,41	-	112.237,64
2018	66.538,50	795,91	111.441,73
2019	65.713,39	825,11	110.616,62
2020	64.862,62	850,78	109.765,84
Total	264.448,92	2.471,80	444.061,83

Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. “Boletín No. 69, Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020”. [En línea] Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2014/Bolet%EDn69.pdf>. Consultado el 10/04/2017

Gráfica 22. Servicios demandados por año



Fuente: SECRETARÍA DISTRITAL DE PLANEACIÓN. “Boletín No. 69, Proyecciones de la población por localidades para Bogotá 2016-2020. [En línea] Disponible en: <http://www.sdp.gov.co/portal/pageportal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Bogot%E1%20Ciudad%20de%20Estad%EDsticas/2014/Bolet%EDn69.pdf>. Consultado el 10/04/2017

2.3.2 Análisis de la oferta. Los datos recolectados para el análisis corresponden al estudio que realizó la secretaria de cultura, recreación y deporte, la dirección de planeación y procesos estratégicos, y la subdirección de análisis sectorial, población y local en el 2012, en donde se realizó un estudio en la ciudad de Bogotá, sobre el presupuesto público distribuido en cultura, recreación y deporte, al igual que el estudio sobre la oferta de los diferentes sectores, en cuanto a la infraestructura física y equipamientos que ofrecen las diferentes localidades de la capital, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 35. Equipamientos por tipología en cada localidad 2012

Localidad	Archivos	Teatros	Auditorios	Bibliotecas	Salas de exposición
Usaquén	0	4	2	7	5
Chapinero	1	10	6	6	24
Suba	0	1	1	17	0
Total	1	15	9	30	29

Localidad	Centros de actividad cultural	Centros de divulgación y tecnología	Museos	Salas de cine	Total de equipamientos
Usaquén	9	0	3	6	36
Chapinero	8	0	9	9	73
Suba	5	0	0	8	32
Total	22	0	12	23	141

Fuente: Información estadística del sector cultura, recreación y deporte en Bogotá. [En línea] Disponible en: http://culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/informacion_estadistica_del_sector_cultura.pdf. Consultado el 10/04/2017.

En el Tabla 35 Se evidencia que las localidades de Usaquén, Chapinero y Suba cuentan con 36, 73 y 32 equipamientos respectivamente, para un total de 141 en las tres localidades, de los cuales 9 corresponden a la oferta de auditorios en los sectores, que vendrían hacer la oferta real para la investigación del presente trabajo, se puede decir que la oferta en los sectores no es muy alta lo cual permite evidenciar una baja competencia en el sector.

Por otro lado, realizando un estudio de campo, se pudo evidenciar que en las localidades del segmento se encuentran dos principales entidades que prestan el mismo servicio que la institución CEPCAM, estas son: Villa Santa María de Usaquén y el Auditorio María Santificadora, que por lo general son las que más mercado tienen en el sector. Además de ello también se encuentran las instalaciones de la UIS en su sede de pos-grados quienes representan una fuerte competencia para el CEPCAM, en cuanto al alquiler de salones, para charlas y/o clases magistrales.

2.3.3 Pronóstico de la oferta. Al no encontrar datos históricos sobre el comportamiento de la oferta en el sector de análisis, se puede considerar el aumento de la competencia en el sector, como la oferta futura, ya que se sabe que gran cantidad de personas del común y empresas tienden a adquirir servicios relacionados con eventos sociales o empresariales, esto teniendo como base el hecho de que cada vez más las empresas, tienden a preparar o capacitar a su personal, para cumplir con las normas existentes en cada uno de los sectores.

Sin embargo, también se sabe por la demanda proyectada anteriormente, basada en las estadísticas del DANE, que el número de personas que se encuentran en edad de trabajar, va disminuyendo con el transcurrir de los años, es por ello que existe la posibilidad, de que muchas personas dejen de adquirir estos servicios, debido al alto costo. Por eso es recomendable, para la institución, tomar provecho de la situación actual, y tratar de abarcar una mayor participación en el mercado, con ayuda de la publicidad, lograr posicionar su imagen en el sector, de los usuarios comunes y grandes empresarios del sector, y así poder percibir más ingresos, que le permitirán sostenerse.

2.4 PLAN DE MERCADEO O MARKETING MIX

Es una herramienta que emplea variables tradicionales como: el precio, la plaza, el producto y la promoción, para que la organización logre cumplir sus objetivos comerciales en el sector.

2.4.1 Estrategia de precio. Para este ítem se tendrá en cuenta, los diferentes precios que ofrece el mercado, basados en los principales competidores de la institución CEPCAM, teniendo en cuenta, la ventaja significativa que posee la misma, puesto que, al ser una entidad sin ánimo de lucro, que no se ve beneficiada en un 100%, en los ingresos por el alquiler de sus salones y auditorios.

Por ende, puede ofrecer un menor precio, a sus futuros clientes, además de ello que cuenta con residentes permanentes en sus instalaciones lo cual le asegura un ingreso fijo mensual significativo. Ventaja que, por supuesto las demás entidades o empresas del sector no poseen, es por ello que esto podría significarle al CEPCAM, atraer un mayor número de clientes, esto con el fin de cumplir uno de los principales objetivos del presente trabajo, el cual es desarrollar una estrategia de penetración del mercado, que le permita al CEPCAM, posicionar mejor su imagen en el sector; teniendo en cuenta los costos que implica.

2.4.2 Estrategia de plaza. Al ser un servicio, su canal será de forma directa, teniendo en cuenta que el servicio se produce y consume simultáneamente, para ello, se dará re-apertura al correo institucional y la página web, de tal manera que los clientes puedan visualizar los servicios a prestarse y horarios de atención, en el caso de querer visitar las instalaciones, antes de contratar.

2.4.3 Estrategia de producto o servicio. Los servicios en general, deben desarrollar un valor agregado, ya sea en su calidad, en su precio, en su atención al usuario o de ser posible a todos, ya que permite que se caractericen y sobre salgan en el sector.

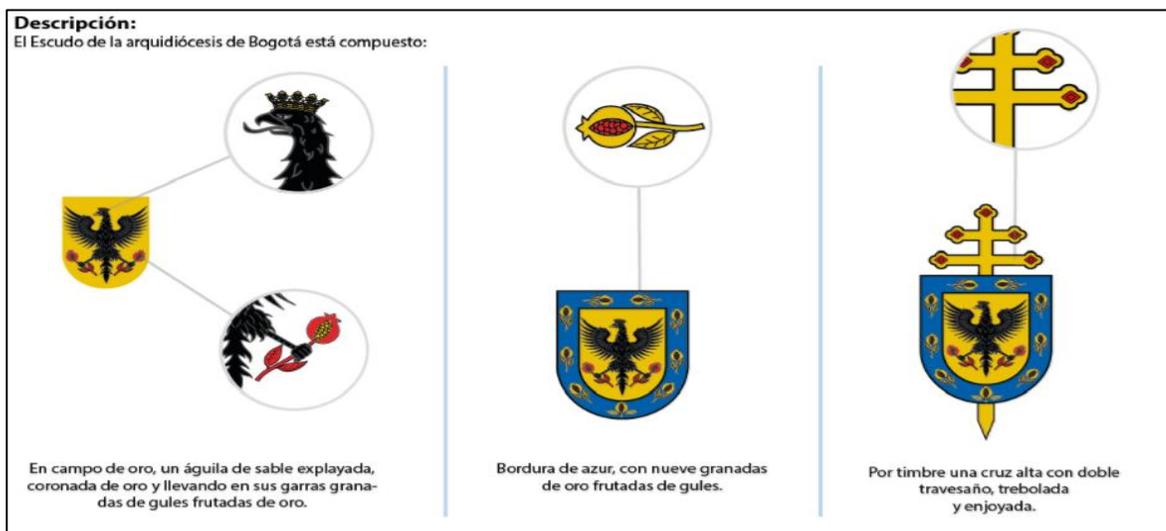
2.4.3.1 Descripción del servicio. Uno de los principales servicios por el que es buscado el CEPCAM, es por sus amplios auditorios, sus zonas verdes y la tranquilidad del sector. Además de contar con estas características, muchos de los usuarios gozan de sus exquisitos platos, para eventos sociales, empresariales o de retiros que allí realizan, preparados de acuerdo al gusto de sus comensales.

Los auditorios y salones cuentan con video beam, proyectores, sonido y cómodas sillas, de acuerdo a la necesidad del cliente, ya sea para una clase doctrinal, o una conferencia.

El CEPCAM, también cuenta con una capilla amplia, la cual tiene su altar, podio y una capacidad aproximada para 200 personas.

2.4.3.2 Logo marca. Es la representación gráfica, con la que el cliente o usuario reconocer el producto o servicio rápidamente, actualmente la institución CEPCAM cuenta con el escudo de la Arquidiócesis de Bogotá, el cual se describe a continuación en la Imagen 2.

Imagen 2. Descripción del escudo de la Arquidiócesis de Bogotá



Fuente: Arquidiócesis de Bogotá. [En línea] Disponible en: <http://arqibogota.org.co/es/noticias/2352-nuevo-escudo-de-la-arquidiocesis-de-bogota.html>
Consultado 21/05/2017.

Además de ello la institución cuenta con su sigla y nombre bajo del escudo, para así poderla identificar, como se observa en la imagen 3.

Imagen 3. Escudo de la Institución CEPCAM



Fuente: Institución CEPCAM. Consultado 20/05/2017

2.4.4 Estrategia de promoción. La publicada que se implementará para reposicionar la institución, será mediante el uso de herramientas tecnológicas, como lo son las redes sociales, las cuales poseen una ventaja de costo, puesto que al crear un perfil de la institución no tiene un valor económico, una propuesta de ello se ilustra en la Imagen 2, para la red social de Instagram, ya que en ella se puede evidenciar por medio de fotografías los diferentes eventos que se han realizado, y las instalaciones de la institución.

Imagen 4. Instagram de la Institución CEPCAM

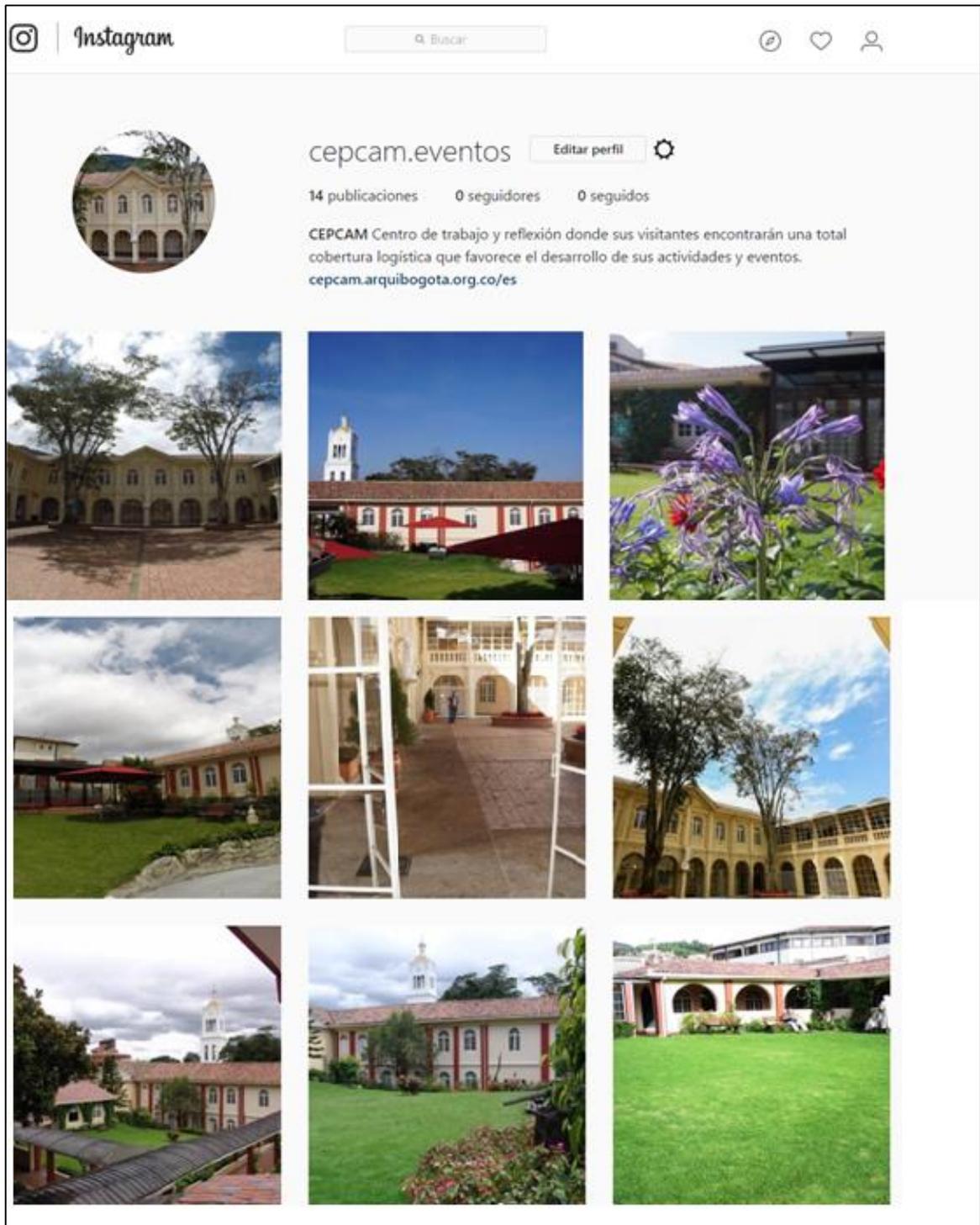
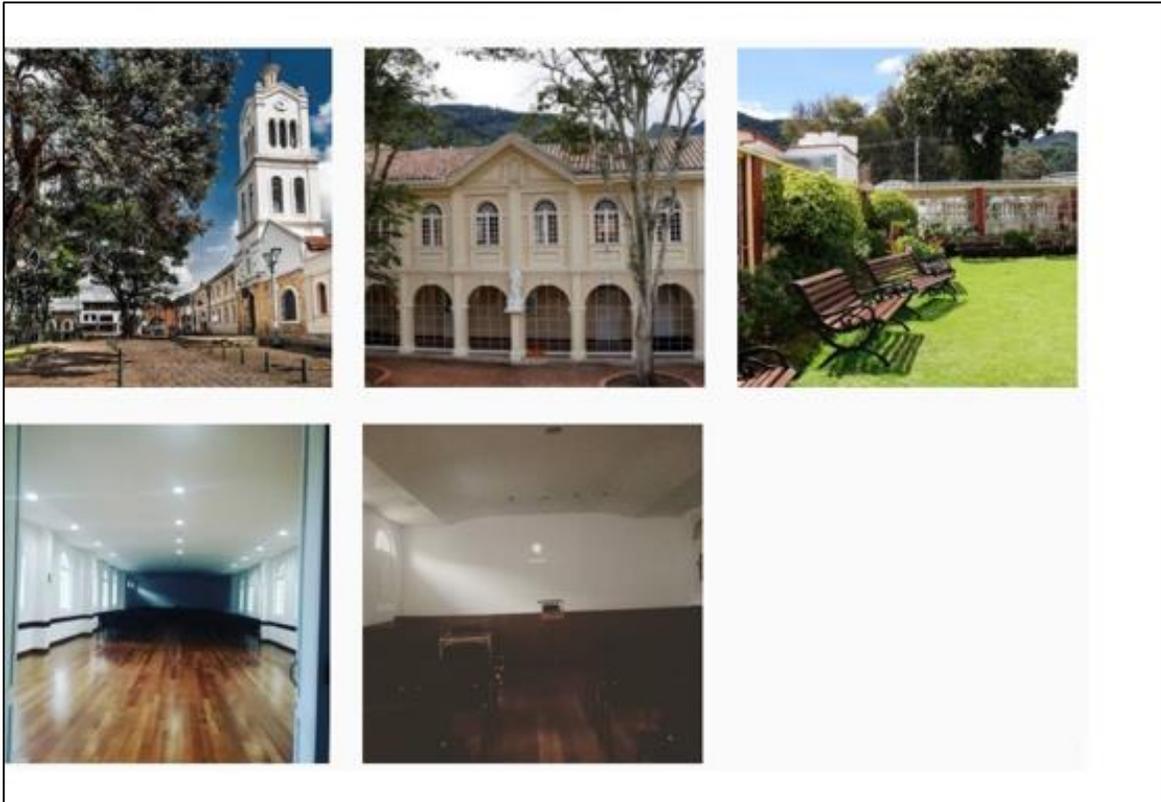


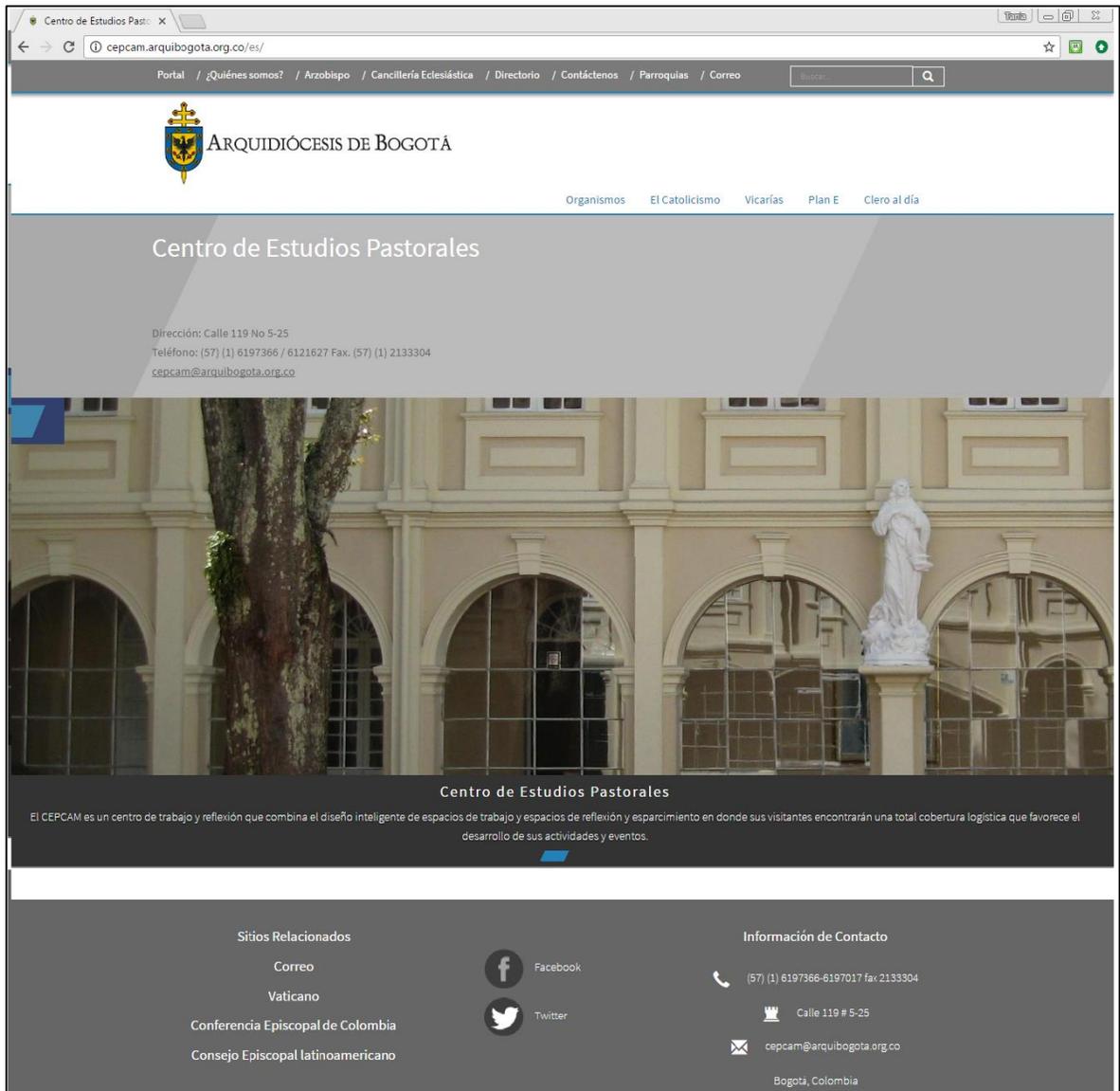
Imagen 4. (Continuación)



Además de ello se pretende sacar ventaja de pertenecer a páginas como la de la Arquidiócesis de Bogotá, en donde le permitiría llegar de forma directa a los clientes que requieren servicios, como salones o auditorios para su formación religiosa o laica, según sea la necesidad, sin costo alguno ver Imagen 5.

Adecuándola a las necesidades de los diferentes clientes, con esto se pretende realizar diferentes modificaciones, para que los clientes actuales y futuros, estén informados de los servicios que se ofrecen en el CEPICAM y la disponibilidad del mismo, al igual que la página donde se presentan los diferentes tipos de salones y auditorios en la Imagen 4.

Imagen 5. Página web Arquidiócesis de Bogotá



Fuente: Arquidiócesis de Bogotá. [En línea] Disponible en: <http://cepcam.archibogota.org.co/es/> [Consultado el 10/04/2017]

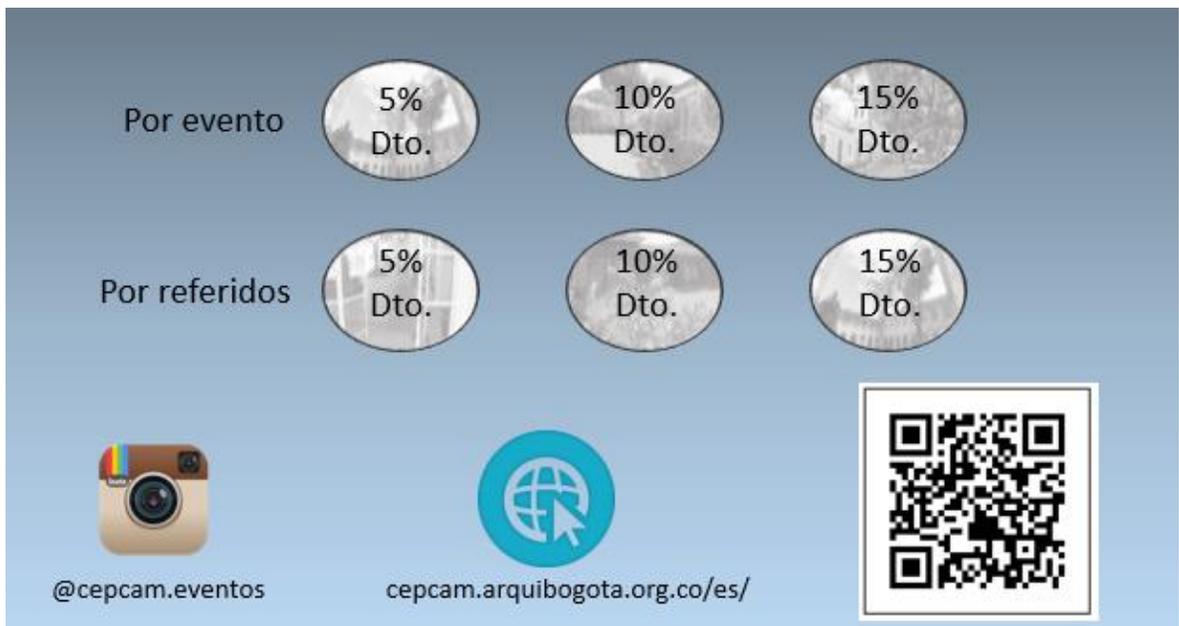
Y la última estrategia para la institución, sería implementar cupones con reducción de costos a sus clientes habituales y que por medio de sus referidos permitan aumentar el número de usuarios en el CEPCAM, esto soportado con las encuestas realizadas en el segmento analizado, donde se evidenció, que las personas prefieren acudir a sus familiares o amigos, antes que a las redes sociales.

Una propuesta de las tarjetas para los descuentos se ilustra en las imágenes 6 y 7.

Imagen 6. Vista frontal tarjeta de descuentos



Imagen 7. Vista posterior tarjeta de descuentos



2.5 RESUMEN DEL ESTUDIO DE MERCADOS

De acuerdo a los diferentes análisis realizados, y a los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se puede establecer que existe un gran número de personas que adquieren servicios para eventos con frecuencia, y que los principales eventos que suelen realizar son de tipo social o empresarial.

Razón por la cual las herramientas a implementar por parte de la institución CEPCAM, para la penetración que debe realizar en el mercado, deben ir dirigidas a un grupo de personas serias y dinámicas, lo cual indica que deben de implementar los medios electrónicos que no implica costos, para acercarse a futuros usuarios.

Además de ello con las encuestas se logró, determinar que uno de los medios más comunes de las personas para adquirir servicios o instalaciones para eventos son por referidos, causa de las diferentes situaciones que se les ha presentado anteriormente.

Por lo anterior la institución debe implementar estrategias de CRM (customer relationship management), lo cual significa que debe gestionar la relación con sus clientes actuales y futuros, para fidelizarlos al servicio y lograr determinar las necesidades y expectativas que los clientes tienen para el servicio, para ofrecerles lo que necesitan y cuando lo necesitan.

También se logra evidenciar que el CEPCAM cuenta con ventajas muy significativas en el sector para los usuarios, siendo el precio una de ellas, y la razón está en que, al no ser su fuente principal de ingresos, puede ofrecer precios cómodos y al alcance de los clientes, lo cual le permite destacarse en el sector.

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Con el presente estudio se busca reconocer las herramientas necesarias para identificar si las actividades que se realizan están relacionadas con los objetivos, metas y dirección de la institución.

Actualmente la institución cuenta con muchos de los parámetros que se analizarán a continuación, sin embargo, no cuenta con una planeación estratégica clara, lo cual impide que los trabajadores de la institución cumplan adecuadamente sus funciones, y del mismo modo que se rijan por un organigrama claro.

El objetivo del estudio administrativo es identificar y proponer cambios en la misión, visión, valores y demás ítems a modo de desarrollar una estructura administrativa clara y eficiente, que permita a los trabajadores, realizar sus funciones correctamente e integrar los procesos para alcanzar los objetivos organizacionales del CEPCAM.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Son aquellos lineamientos que implementa la organización para responder en el mercado en el que se encuentra, a través del uso de herramientas como la misión, visión, valores, políticas y demás que le permiten amoldarse al mercado presente y futuro. Buscando siempre resaltar en el sector y ser una de las mejores a la hora en que el cliente seleccione la que se adecue a sus necesidades.

La Institución CEPCAM, actualmente cuenta con muchas de las herramientas que se implementan en una planeación estratégica, sin embargo, no están planeadas y descritas de forma clara, lo cual no permite que los usuarios del servicio conozcan la razón de ser de la misma y su direccionamiento en el futuro dentro de la sociedad a la que pertenece.

3.1.1 Misión. Este aspecto hace referencia a la razón de ser de una organización, en ella se indica lo que realiza la misma y objetivo de sus acciones, buscando siempre cumplir con su objeto social al servicio de la sociedad.

Actualmente la Institución CEPCAM, cuenta con la siguiente misión, “Hacer de esta institución y de la casa CEPCAM, que guarda la tradición de 120 años de la memoria de Usaquén que era uno de los pueblos cercanos a la ciudad de Bogotá, hoy un anexo a la Ciudad, pueda cumplir su tarea de educar en la fe y tener procesos educativos de promoción de la persona humana, abriendo espacios de compromiso social fundamento del evangelio, bajo esquemas que promuevan el valor patrimonial, el bienestar y la calidad de vida de las personas que acuden con diferentes intereses.”

Para el caso del presente trabajo de grado hay que resaltar que, al ser una entidad perteneciente a la Arquidiócesis de Bogotá, la cual tiene como objetivo la formación, el apoyo y fomentación del evangelio en la sociedad, no es coherente ni posible dentro de la restructuración realizar modificaciones dentro de su misión, visión, objetivos y demás que lineamientos que encierra la planeación estratégica.

Esto debido a que es potestad del director o representante legal de la institución decidir qué servicios ajenos a su objeto social puede realizar, como es el caso del presente trabajo.

Por ello para este capítulo se buscará orientar de la mejor manera a la institución, en cuanto a su redacción y complementación de las herramientas con las que cuenta y con las que le han de hacer falta.

Se propone una nueva misión para la institución, ya que la actual no es muy clara y resalta muchos aspectos del sector, pero no de la institución, del mismo modo, confunde el objeto social que tiene que es el de fomentar la preparación de los laicos y religiosos, además de ello no permite ver más allá, las capacidades con las que cuenta la institución.

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente misión: “CEPCAM es una institución de 120 años de tradición, que busca cumplir con la tarea de educar en la fe, mediante procesos educativos y espacios de compromiso social expresión del evangelio, que promueve la instauración del reino de Dios en el mundo, ofreciendo soluciones a las necesidades de los usuarios”

3.1.2 Visión. Este aspecto hace referencia a la propuesta de valor futura de la organización, en ella se especifica la dirección en la que se dirige, es por ello que debe de ser de forma clara, concisa y debe de responder a las capacidades de la misma, es decir que debe de ser capaz de realizar y que sea llamativa para sus clientes.

Actualmente la institución no cuenta con este aspecto importante, por lo cual se propone la siguiente misión: “Alcanzar desde la formación en la fe, para laicos y religiosas una educación que comprometa humana y cristianamente a la persona y pueda incidir en el ambiente socio cultural con valores evangélicos en la construcción de una ciudad en justicia y paz”

3.1.3 Valores. Permiten identificar la cultura organizacional con la que cuenta, en función de sus competencias, de la manera como se adapta al entorno y de las expectativas de sus clientes, dueños o fundadores.

Actualmente la institución cuenta con la formación y fomentación de valores y virtudes desde el evangelio de los tipos cardinales y teologales, dentro de los cuales se encuentran:

- Justicia.
- Paz.
- Prudencia.
- Fortaleza.
- Templanza.
- Fe.
- Esperanza.
- Caridad.
- Dignidad.
- Integridad.
- Honradez.
- Nobleza.
- Respeto.
- Fortaleza.
- Eficacia.
- Optimismo.
- Transparencia
- Audacia.
- Aprendizaje permanente.
- Vocación de servicio.
- Dedicación al usuario.
- Innovación.
- Creatividad.

Todos los valores y virtudes mencionados anteriormente van en pro de la preparación de cristianos y ciudadanos de bien para la sociedad.

Como sugerencia a la institución se propone agregar los siguientes valores, con el fin de complementar y contribuir al crecimiento de la misma, tanto en el actuar de los trabajadores como a los que acuden al CEPCAM:

- Responsabilidad. Es enfocada al cumplimiento de labores asignadas, a cada uno de los trabajadores, y del mismo modo permitirles a los mismos asumir las consecuencias de sus actos.
- Honestidad. Se ve estrechamente ligada a la transparencia y justicia de los actos, basados en la verdad.
- Trabajo en equipo. Es unir todos los esfuerzos en pro de alcanzar un bienestar y objetivo común, resaltando el compañerismo entre trabajadores y animando a un buen ambiente laboral, permitiendo alcanzar los mejores resultados.
- Puntualidad. Se enfoca al cumplimiento de labores y de servicio en el momento indicado y en el orden correspondiente.
- Igualdad. Permitirle a los trabajadores tener las mismas oportunidades, de ser escuchados y tratados sin preferencia alguna.

3.1.4 Objetivos. Son los propósitos que se propende alcanzar una organización, basados en el mercado en el que se encuentra, relacionados con el objeto social de la misma, en donde deben ser de carácter claros, medibles y alcanzables.

Cuadro 4. Objetivos actuales y propuestos

Objetivos Actuales	Objetivos Propuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la educación humana y cristiana entre las personas que acuden a los servicios de la Institución. • Proveer ciclos de formación acompañando procesos que involucren la academia con el compromiso social. • Conceder espacios a los clientes que acuden para un evento. • Otorgar rendimientos eficientes a la Subcuenta de Vivienda que complementen el ahorro para el retiro. • Asegurar la viabilidad financiera de la institución a corto y largo plazo. • Incrementar los recursos disponibles para la atención de los clientes y de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los clientes espacios adecuados a las necesidades de su evento • Generar rendimientos capaces de mantener la nómina de la institución como indica la ley laboral. • Aprovechar los recursos disponibles, en pro de la satisfacción del cliente interno y externo. • Contar con un personal calificado y motivado para la contribución del crecimiento y desarrollo de la institución. • Aumentar la participación en el mercado de servicios. • Brindar un excelente servicio, en pro de superar las expectativas, del cliente interno y externo.

3.1.5 Metas. Se encargan de delimitar directamente un objetivo, mediante un cuándo y cuánto, permiten seguir un paso a paso para el cumplimiento de los objetivos, a continuación, se presentarán las metas a proponer de acuerdo a los objetivos propuestos.

Cuadro 5. Objetivos, metas y estrategias propuestas

Objetivos	Metas	Estrategias
Brindar un excelente servicio, en pro de superar las expectativas, del cliente interno y externo.	Aumentar los índices de satisfacción en un 5%.	Realizar un seguimiento del servicio, por medio de encuestas Post-servicio.
		Crear un buzón de sugerencias, que permita a los clientes exponer sus opiniones acerca del servicio.
Contar con un personal calificado y motivado para la contribución del crecimiento y desarrollo de la institución.	Contar con personal comprometido y preparado para prestación del servicio.	Realizar actividades de integración con el personal.
		Generar espacios de capacitación.
		Generar espacios de intercambio de opiniones y sugerencias.
Aumentar la participación en el mercado de servicios.	Lograr una participación del 4% en el segmento del mercado.	Mejorar los canales de Promoción y publicidad.
	Satisfacer las necesidades de los clientes.	Generar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
		Cumplir con los requerimientos del cliente.

3.1.6 Indicadores de gestión. Con el fin de cumplir con las características propias de los objetivos y de las metas, se procede a indicar cada una de las herramientas a implementar con el fin de realizar un seguimiento al cumplimiento de cada una de las actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 6. Indicadores de gestión

Indicador	Formula	Descripción
Variación de servicios demandados.	$\frac{\text{Demanda de serv. Año 2} - \text{Demanda de serv. Año 1}}{\text{Demanda de serv. Año 1}} \times 100$	Permitirá evaluar la variación porcentual de servicios prestados de un año a otro.
Servicios no conformes.	$\frac{\text{Servicios no conformes}}{\text{Total de servicios prestados}} \times 100$	Permitirá evaluar el porcentaje de servicios que no han estado conformes, para posteriormente evaluarlos con las encuestas Post-servicio, buscar la mejor forma de reducirlo.
Aprovechamiento del espacio.	$\frac{\text{Cantidad de auditorios o salones alquilados}}{\text{Total de auditorios o salones para alquilar}} \times 100$	Permitirá evaluar en que porcentaje, se está aprovechando la capacidad instalada con la que cuenta la institución.

3.1.7 Políticas institucionales. Actualmente la institución CEPCAM cuenta con políticas basadas en el SG- SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), las cuales se mencionan a continuación:

Cuadro 7. Políticas actuales y propuestas

Políticas Institucionales Actuales	Políticas Institucionales Propuestas
<ul style="list-style-type: none"> • Promover y mantener el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, contratistas independientes, proveedores y demás externos que lleguen a las instalaciones. • Establecer, Organizar, estructurar e implementar procedimientos que permitan potencializar destrezas y desarrollar actividades que faciliten a los ocupantes y usuarios de las instalaciones del CEPCAM, protegerse en casos de emergencia donde ponga en riesgo su integridad física. • Identificar, evaluar y valorar los riesgos peligrosos de cada uno de los puestos de trabajo, y establecer los controles necesarios a fin de evitar los accidentes laborales. • Cumplir con la normatividad nacional vigente en materia de riesgos laborales y los demás requisitos aplicables, para ello la institución destina los recursos necesarios a nivel económico, tecnológico y de talento humano, con el fin de proteger la salud y seguridad de todos los trabajadores independientemente de su contratación o vinculación, mediante la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar continuamente al personal en la atención al cliente, reclamos y demás áreas relacionadas con el servicio prestado, a fin de brindar un servicio de calidad, adecuado para las necesidades y expectativas de los clientes. • Se tomarán en cuenta las sugerencias expuestas por los trabajadores, en cuanto a la mejora en el desarrollo de los procesos logísticos, además de una cultura organizacional sana. • Todos los servicios ofrecidos por la institución CEPCAM, debe ser verificados antes de entregar al cliente y después de utilizados. • Implementar y adoptar las buenas prácticas ambientales que permitan un adecuado uso de los recursos. • Promover el reciclaje al interior de la institución, mediante la clasificación miento de los residuos de tipo sólido, orgánico e inorgánico. • Capacitar a los trabajadores, para que adquieran conciencia de las 3 “R” (Reducir, Reciclar y Reutilizar). • Todos los empleados deberán portar su uniforme al igual que los elementos de protección personal, antes de iniciar sus labores. • La institución debe revisar la dotación, el estado de los elementos de protección personal y elementos propios de la actividad cada 4 meses. • Capacitar continuamente al personal en la atención al cliente, reclamos y demás áreas relacionadas con el servicio prestado, a fin de brindar un servicio de calidad, adecuado para las necesidades y expectativas de los clientes. • Se tomarán en cuenta las sugerencias expuestas por los trabajadores, en cuanto a la mejora en el desarrollo de los procesos logísticos, además de una cultura organizacional sana. • Todos los servicios ofrecidos por la institución CEPCAM, debe ser verificados antes de entregar al cliente y después de utilizados. • Implementar y adoptar las buenas prácticas ambientales que permitan un adecuado uso de los recursos. • Promover el reciclaje al interior de la institución, mediante la clasificación miento de los residuos de tipo sólido, orgánico e inorgánico. • Capacitar a los trabajadores, para que adquieran conciencia de las 3 “R” (Reducir, Reciclar y Reutilizar). • Todos los empleados deberán portar su uniforme al igual que los elementos de protección personal, antes de iniciar sus labores. • La institución debe revisar la dotación, el estado de los elementos de protección personal y elementos propios de la actividad cada 4 meses.

3.1.8 Cultura organizacional. Es el conjunto de valores y normas que comparten los miembros de una organización, permitiendo unificar la dirección de la misma en el transcurso del tiempo. En ella se resaltan cada uno de los valores y virtudes mencionados anteriormente, el respeto, la igualdad, la justicia, la responsabilidad, entre otros.

Todas las actividades del CEPCAM van encaminadas hacia el bienestar de los trabajadores y clientes, mediante el reflejo del ambiente laboral, y la práctica continua de los diferentes valores con los que cuenta la institución, los cuales se evidencian en el trato a los usuarios y en el servicio ofrecido, siendo esto la imagen principal de la institución, generando una recordación valiosa y aumentando la confianza, en quienes la conocen, viéndose esto reflejado en mayores beneficios para la institución.

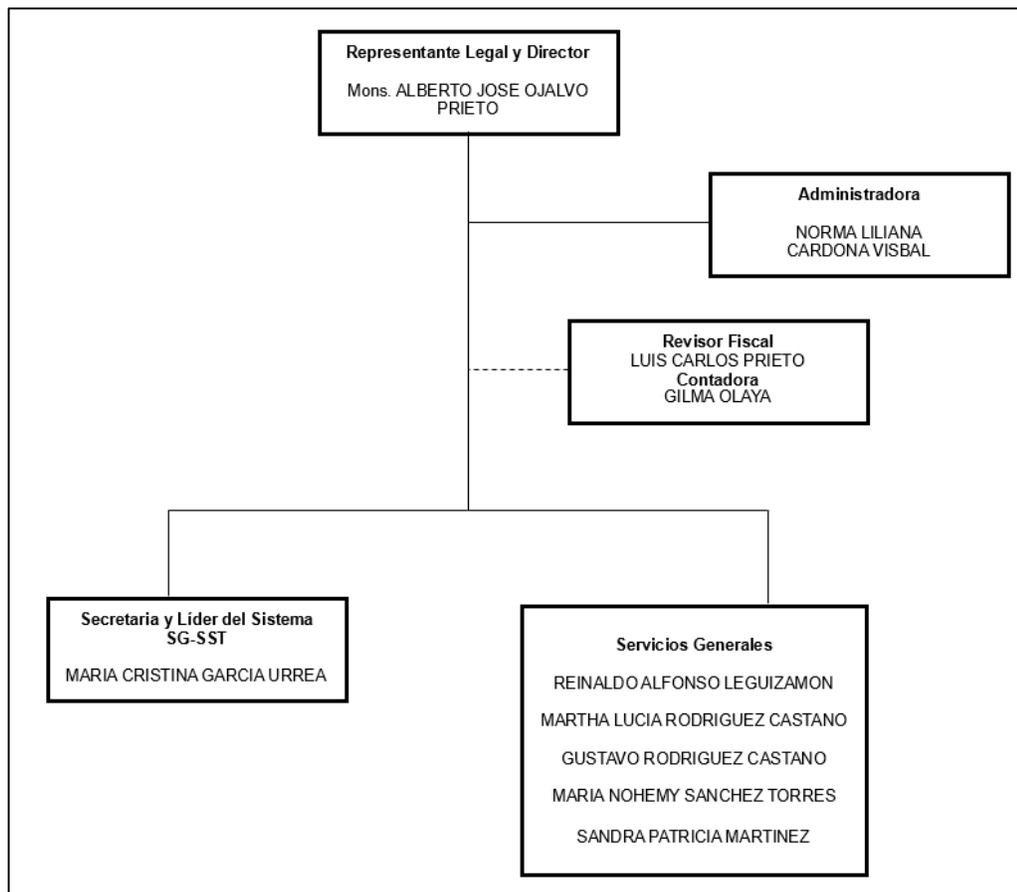
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el momento la Institución CEPCAM, no cuenta con una estructura organizacional clara, sin embargo, cada uno de los trabajadores tienen claras las labores y responsabilidades a realizar, de igual manera la institución cuenta con un organigrama de tipo línea o tradicional vertical, y a su vez esta se divide por funciones donde se evidencia no solo la jerarquía del mismo si no las funciones de cada uno.

El objetivo de realizar la estructura organizacional es con la finalidad de establecer un sistema que permita a los trabajadores de la institución saber interpretar sus funciones y los canales de comunicación.

3.2.1 Organigrama. La institución CEPCAM, no posee un tipo de organigrama claro, como se evidencia en el Diagrama 1, por ello se realizará la propuesta de un diseño adecuado a las necesidades de la organización, teniendo en cuenta las funciones que realizan los trabajadores y los niveles de jerarquía que se cumplen dentro de la institución.

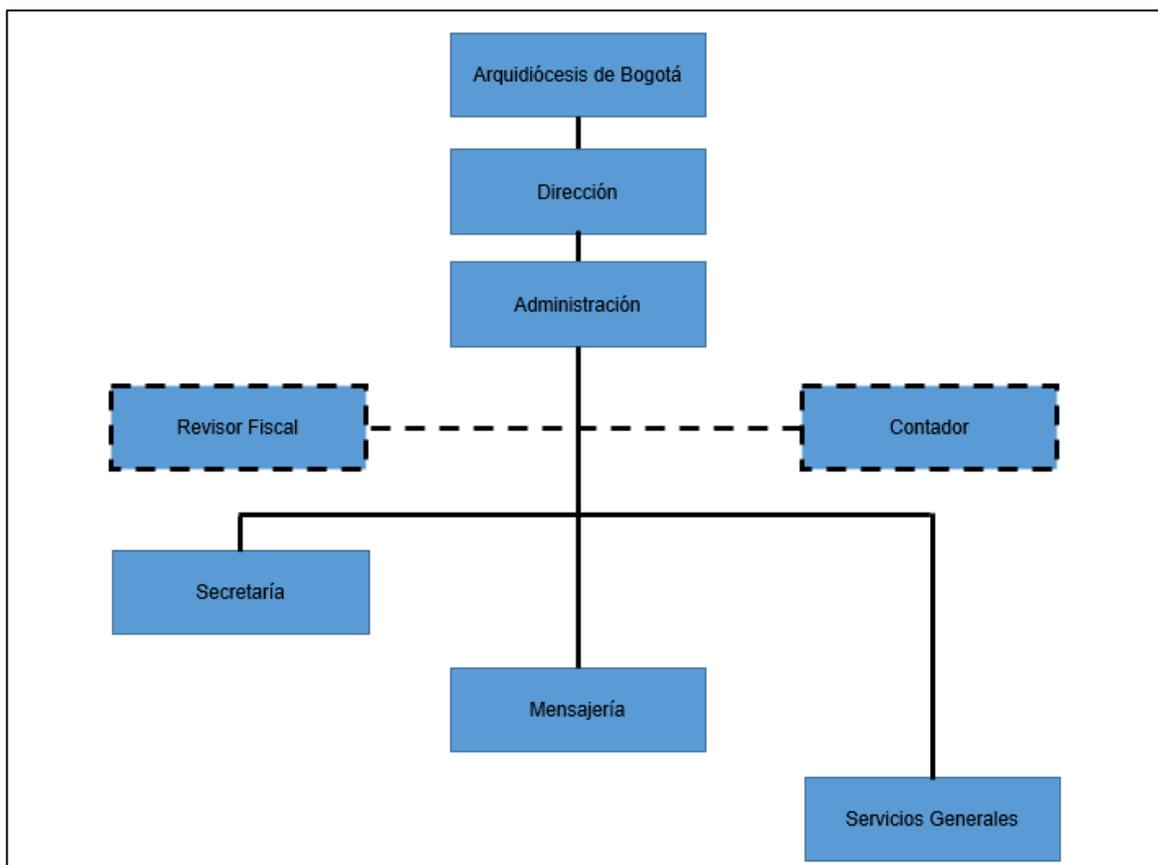
Diagrama 1. Organigrama actual



El Diagrama 2., corresponde al organigrama propuesto para la institución CEPCAM, donde se evidencia la cadena y unidad de mando, de acuerdo a los procesos que se desarrollan.

El organigrama que se propone para la institución CEPCAM, busca establecer de manera clara la cadena de mando en la organización, al igual que los niveles de jerarquía, la estructura va desde la dirección como cabeza principal, hasta el último nivel que corresponde a los servicios generales.

Diagrama 2. Organigrama propuesto



El organigrama del Diagrama 2, es del tipo lineal donde su lectura se realiza de forma vertical, es decir por jerarquía (de arriba hacia abajo), en ella se evidencian los cargos de la institución, la cadena de mando y la centralización en la toma de decisiones evidenciada en la dirección.

La institución cuenta actualmente con un total de 8 trabajadores fijos los cuales corresponden a los cargos de director, administrador, secretaria, mensajero y cuatro de servicios generales, y dos externos que son el contador que es de nómina y el revisor fiscal que es asignado directamente por la curia arquidiocesana, la propuesta del organigrama radica en la re-organización de los niveles jerárquicos y de la separación del cargo de mensajería de servicios generales, con el objetivo de darle la importancia que merece el cargo dentro de la red de comunicación a nivel interno con los diferentes clientes internos y externos de la institución.

3.2.2 Manual de funciones. Es la herramienta más utilizada por el área de gestión del talento humano en las organizaciones, debido a que describe de manera clara y detallada las funciones, competencias y requerimientos propios de cada puesto de trabajo.

Actualmente la institución no cuenta con manuales de funciones sin embargo los trabajadores saben de forma empírica y teórica, cada una de sus actividades, por lo tanto, no es claro, las exigencias y responsabilidades de cada cargo.

De acuerdo al organigrama propuesto, se realizarán las propuestas pertinentes para los manuales de funciones para los diferentes cargos de dirección, administración, secretaría, mensajería y servicios generales.

	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Director		
Dependencia:	N.P.		
Número de cargos:	1		
Jefe inmediato:	N.P.		
Personal a cargo:	Jefe de administrador, contador, secretaria, mensajero y servicios generales.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
Ejercer la representación legal de la institución, dirigiendo, coordinando y supervisando las actividades administrativas y de apoyo, para garantizar el normal funcionamiento de la institución.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, cuidar y acrecentar los bienes patrimoniales de la institución. • Hacer cumplir las directrices y reglamentos internos de la institución. • Representar a la institución en todos los eventos que se requiera. • Celebrar los contratos relacionados con las actividades administrativas, internas y externas de la institución. • Celebra todas las tareas civiles o comerciales de la institución. • Celebra en representación de la institución, todos aquellos contratos que la comprometan, autorizar las transferencias bancarias, y demás documentos en los cuales se vea involucrada la institución. • Ordenar gastos y presupuestos, en cumplimiento del acuerdo mensual de gastos. • Realizar seguimiento de las cámaras de seguridad. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Teológica que garantice en las diversas disciplinas la formación teológico pastoral de los laicos y religiosos.		
Formación complementaria:	N.P.		
Experiencia:	5 años de ministerio sacerdotal.		
Habilidades:	En la administración y ejecutar las políticas administrativas de la arquidiócesis de Bogotá.		
Competencias:	Control directivo, liderazgo, responsabilidad, juicio y criterio, responsabilidad, trabajo en equipo, relaciones humanas, manejo de conflictos y situaciones, compromiso y sentido de pertenencia, comunicación efectiva escrita y oral.		
Riesgos:	Se expone al tipo de riesgo psicosocial y ergonómico.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisor fiscal. • Contador • Secretaria. • Mensajero. • Servicios generales. • Inquilinos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Proveedores. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

 UNIVERSIDAD DE BOYACÁ C.E.F.C.A.M. CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS CUANTITATIVOS Y ECONÓMICOS	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Administración		
Dependencia:	Administrativo		
Número de cargos:	1		
Jefe inmediato:	Director		
Personal a cargo:	Secretaría, mensajero y servicios generales.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
<p>Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, mediante la administración de los recursos económicos y del capital humano con el que se cuenta. Reportar mensualmente de los dineros recibidos e invertidos en la entidad institucional, teniendo en cuenta el objeto social de la institución, al director y entregar los respectivos soportes al revisor fiscal y contador. Pagar la nomina.</p>			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión, objetivos y directrices institucionales. • Coordinar actividades con el personal administrativo y de servicios generales, para mantenimiento de la casa y prestación de 			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión, objetivos y directrices institucionales. • Coordinar actividades con el personal administrativo y de servicios generales, para mantenimiento de la casa y prestación de servicios. • Llevar los registros contables y sus respectivos soportes. • Mantener canales de comunicación claros y transparentes con la dirección. • Verificar y realizar contratos con clientes y proveedores. • Realizar los pagos de seguridad social y parafiscales en los tiempos establecidos. • Realizar los pagos de nomina en las fechas estipuladas. • Realizar los pagos de las obligaciones tributarias de la institución. • Propender por un buen clima laboral entre empleados. • Ser canal de comunicación entre trabajadores y director. • Atender inquietudes y necesidades de los trabajadores, inquilinos, clientes y proveedores, procurando dar soluciones concretas y efectivas que satisfagan a las dos partes afectadas. • Asignar tareas y turnos del personal de servicios generales. • Consecución y mantenimiento de clientes actuales y potenciales. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Profesional en administración.		
Formación complementaria:	Ciencias teológicas.		
Experiencia:	4 años en administración empresarial.		
Habilidades:	Manejo de Microsoft Word, Excel y Helisa, buena gestión de los recursos, manejo de relaciones interpersonales, liderazgo y motivación, trabajo en equipo, análisis de situaciones.		
Competencias:	Responsabilidad, Juicio y criterio, liderazgo, honestidad, compromiso, adaptabilidad.		
Riesgos:	Se expone a riesgo de tipo psicosocial.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Revisor fiscal. • Contador • Secretaria. • Mensajero. • Servicios generales. • Inquilinos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Proveedores. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Secretaria y recepcionista		
Dependencia:	Administrativo		
Número de cargos:	2		
Jefe inmediato:	Administrador		
Personal a cargo:	Servicios generales.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
Velar por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, planear y controlar la gestión documental y el talento humano con el propósito de suministrar los insumo necesarios.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por los documentos oficiales de archivo, registro y expedir copias y certificados que se soliciten. • Comunicar las decisiones que emane el director o administrador, por circulares, pagina web o correos electrónicos. • Atención telefónica y personalizada. • Recepción de mensajes telefónicos. • Mantener actualizadas las hojas de vida del personal. • Tratar de manera altamente cordial, al personal de la institución y todas las personas que requieran su servicio o atención. • Responsable de recepcionar, registrar y entregar al mensajero la correspondencia a modo de que esta sea distribuida. • Atender y orientar al publico que solicite sus servicios de una manera cortés y amable para que la información se clara y fluida, proyectando la buena imagen de la institución. • Llevar el registro del mantenimiento de sanidad. • Verificar que el personal de servicios generales realice adecuadamente la separación de basuras. • Realizar un recorrido diario de la institución para verificar el estado de las instalaciones, y comunicárselo al personal de servicios generales. • Realizar la solicitud de los implementos y artículos de oficina y cafetería. • Atender la caja en eventos de gran magnitud en la cafetería. • Controlar en la recepción la entrada y salida de personas y vehículos, y del mismo modo solicitar la identificación que se requiera para el ingreso. • Manejar la caja menor. • Realizar seguimiento de las cámaras de seguridad. • Obedecer y realizar instrucciones que sean asignadas por su jefe. • Atender los retiros de religiosas una vez al mes, según programación dada por la dirección. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Técnico en secretariado.		
Formación complementaria:			
Experiencia:	2 Años.		
Habilidades:	Manejo de Microsoft Word, Excel, manejo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, análisis de situaciones.		
Competencias:	Responsabilidad, honradez, honestidad, compromiso, adaptabilidad.		
Riesgos:	Se expone a riesgo de tipo psicosocial.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Administrador. • Revisor fiscal. • Contador • Secretaria. • Mensajero. • Servicios generales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. • Proveedores. • Inquilinos. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Mensajero		
Dependencia:	Administrativo.		
Número de cargos:	1		
Jefe inmediato:	Administrador.		
Personal a cargo:	N.P.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
Entregar y recibir documentación de la institución y realizar gestiones bancarias, brindar apoyo en las diferentes áreas con el fin de mantener un servicio ágil y oportuno a clientes y inquilinos de la institución.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Recoger o llevar y entregar correspondencia de la institución según las instrucciones de su jefe inmediato, entendiéndose por esta: documentos, títulos, comunicaciones y encomiendas. • Realizar pagos y gestiones bancarias. • Dar aviso a su jefe inmediato acerca de las diligencias de orden urgentes que no haya podido realizar y las razones de tal situación, de manera que se puedan tomar medidas pertinentes. • Llevar control de las llaves de la casa. • Servir de apoyo en el horario de la mañana en portería para el ingreso del personal. • Trasladar al personal administrativo cuando se requiera. • Recoger pedidos de compras de aseo y cafetería. • Apoyar en las tareas de recepción dentro del horario establecido, para el ingreso y salida de personas. • Realizar las demás tareas asignadas por sus superiores inmediatos. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Bachiller		
Formación complementaria:	Licencia de conducción de carro y moto.		
Experiencia:	N.P.		
Habilidades:	Buena gestión de los recursos, manejo de relaciones interpersonales, liderazgo y motivación, trabajo en equipo, análisis de situaciones.		
Competencias:	Responsabilidad, honestidad, compromiso, adaptabilidad.		
Riesgos:	Se expone a riesgo de tipo físico y ambientales.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Secretaria. 		<ul style="list-style-type: none"> • Bancos. • Proveedores. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Servicios Generales.		
Dependencia:			
Número de cargos:	4		
Jefe inmediato:	Administrador.		
Personal a cargo:	N.P.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
Realizar tareas de mantenimiento, aseo e higiene de las instalaciones del CEPCAM de tal modo que se mantengan bajo un ambiente sano y optimo para los usuarios.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el aseo y buena presentación de las áreas de salones, auditorios, oficinas y zonas comunes como: jardines, ventanas, baños, plazoletas, cafetería, comedor, cocina y demás áreas de las instalaciones. • Hacer un buen uso de los implementos, insumos y herramientas suministrados para la ejecución de las diferentes tareas a realizar. • Informar a su jefe inmediato sobre cualquier irregularidad presentada en las instalaciones o con los implementos suministrados. • Mantener en buen estado los equipos entregados para el desempeño de sus funciones. • Apoyar en la prevención y control de situaciones de emergencia. • Clasificar las basuras según su origen en bolsas separadas. • Servir refrigerios a los trabajadores de la institución. • Colaborar en las actividades de la cafetería cuando esta sea administrada por la institución. • Llevar control de los registros de aseo de los baños. • Verificar y acomodar el estado de las instalaciones después de utilizados, para que todo vuelva a su respectivo lugar y en las mejores condiciones. • Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos, y la ejecución de los procesos en que interviene el cargo. • Cumplir con la jornada laboral establecida. • Llevar el control de las llaves de la casa. • Velar por el buen estado de las zonas verdes. • Ejecutar trabajos de instalaciones, reparaciones y mantenimiento sencillas. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Bachiller		
Formación complementaria:	N.P.		
Experiencia:	N.P.		
Habilidades:	Trabajo en equipo, análisis de situaciones, servicio al usuario, manejo de productos de aseo		
Competencias:	Responsabilidad, honestidad, compromiso, adaptabilidad, disciplina, colaboración		
Riesgos:	Se expone a riesgo de tipo psicosocial.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Secretaria. • Inquilinos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

	MANUAL DE FUNCIONES		FORMATO: 2017
			Hoja 1 de: 01 Hojas
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Servicios Generales Nocturno		
Dependencia:			
Número de cargos:	1		
Jefe inmediato:	Administrador.		
Personal a cargo:	N.P.		
II. RESUMEN DEL CARGO			
Realizar recorridos, control de las instalaciones en horario nocturno.			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la recepción en horario nocturno. • Verificar que estén cerradas correctamente las puertas y ventanas de las instalaciones. • Verificar que las luces no se encuentren encendidas. • Verificar que las alarmas estén encendidas y en buenas condiciones, e informar a su jefe inmediato de cualquier anomalía. • Recibir correspondencia. • Reportar a su jefe inmediato de anomalías en las instalaciones. • Realizar recorridos periódicos en las área de la casa, especialmente aquellas que no pueden ser captadas por las cámaras de seguridad. 			
IV. PERFIL REQUERIDO			
Formación académica:	Bachiller		
Formación complementaria:	N.P.		
Experiencia:	N.P.		
Habilidades:	Trabajo en equipo, análisis de situaciones.		
Competencias:	Responsabilidad, honestidad, compromiso, adaptabilidad, disciplina, colaboración		
Riesgos:	Se expone a riesgo de tipo físico y ergonómico.		
Relaciones			
Internas		Externas	
<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Secretaria. • Inquilinos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Clientes. 	
Elaboró: Tania Imelda Gutiérrez Sánchez	Revisó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	Aprobó: Mons. Alberto José Ojalvo Prieto	
Fecha: 09/05/17	Fecha: 15/05/17	Fecha: 15/05/17	

4. ESTUDIO FINANCIERO

Para poder tener una idea clara del objetivo del presente estudio financiero, es necesario aclarar la naturaleza de la institución CEPCAM, la cual se refiere a que es una organización sin ánimo de lucro, lo cual hace referencia a que todos los ingresos económicos que se registren dentro de un periodo de tiempo establecido, deben de ser re-invertidos en la misma institución, dando como resultado ingresos igual a gastos, y en el caso de existir excedentes de la operación durante el periodo propuesto se debe de invertir el monto en la institución durante el periodo expuesto.

Analizando las diferentes situaciones que se presentan en el mercado actual, las cuales fueron analizadas en los capítulos anteriores, se sabe que la institución cuenta con una capacidad sub-utilizada la cual impide que el CEPCAM, pueda percibir mayores ingresos a los actuales, lo que le podría ayudar a mantener las instalaciones en excelente estado, pagar la nómina y demás gastos en los cuales pueda incurrir producto de su objeto social.

Sin embargo, al ser una entidad sin ánimo de lucro, en el presente estudio financiero no se verán reflejados los indicadores de rentabilidad, ya que su objeto social, es cumplir con un presupuesto diseñado para el año de operación y no percibir utilidades.

Para este caso en particular se trabajará con un indicador de viabilidad el cual permite demostrar que la implementación de las diferentes acciones propuestas en capítulos anteriores, no afectará de manera negativa el presupuesto, si no que evidenciara el cumplimiento del mismo de forma holgada además de ello, podrá obtener beneficios para la entidad propia como adecuaciones, mejoramiento de equipos o retribuciones a sus empleados.

4.1 INVERSIÓN

Permite identificar el monto de dinero que se necesita para realizar las propuestas realizadas a lo largo del presente trabajo, teniendo en cuenta los hallazgos del estudio de mercados; a continuación, en la Tabla 36, se evidencia el monto total de la inversión inicial.

Tabla 36. Consolidado inversión inicial (COP)

Concepto	Valor
Portátiles	\$ 2,787,000
Sistema de audio Bluetooth	\$ 540,000
Total	\$ 3,327,000

4.2 PRESUPUESTO

Es el plan de operaciones por el que se rige generalmente las organizaciones sin ánimo de lucro, en donde se busca de manera ordenada y precisa definir el monto necesario para cada rubro, permitiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos para el periodo en el cual se establezca dure el presupuesto, que por lo general se maneja en periodos anuales.

Para el análisis de viabilidad del proyecto (beneficio- costo), es necesario determinar primero los excedentes de la operación de los años a proyectar desde el 2017 hasta el 2021. Por tal motivo se tomó el presupuesto del año 2016 (Ver Tabla 35) y las tablas correspondientes a los salarios y demás aportes parafiscales y cargas prestacionales (Ver Tabla 36), como base para las proyecciones, teniendo en cuenta que para la proyección del presupuesto del año 2017, se aumentaron los rubros en un 6% teniendo en cuenta que el incremento para el IPC del año 2017 fue de 5.75%¹¹, además de ello algún rubro relacionado con los salarios se aumentaron a lo de ley del año en curso, lo cual significa un 7%¹²

Para la proyección de los demás años (2018 – 2021), se tomó como base la inflación proyectada por la entidad financiera Bancolombia.

Analizando de manera más detallada el presupuesto base 2016, se evidenció que durante ese periodo manejaban un rubro el cual denominaban indemnizaciones laborales por un monto de \$14`000.000 lo cual indicaba de manera errónea, que cada año, la institución despedía a uno o varios de sus trabajadores, por ello la recomendación propuesta para el presupuesto del año 2017, es modificar el rubro por el de provisiones más imprevistos del cual se tomará el 5% de los ingresos para eventualidades como las indemnizaciones laborales en el caso de presentarse.

¹¹ BANCO DE LA REPUBLICA. Índices de Precios al Consumidor. [En línea]
<<http://www.banrep.gov.co/es/ipc>>

¹² MINISTERIO DE TRABAJO. Salario mínimo en 2017 tendrá un incremento del 7.0%. [[En línea]
<<http://www.mintrabajo.gov.co/diciembre-2016/6660-salario-minimo-en-2017-tendra-un-incremento-del-70.html>>

Tabla 37. Presupuesto año 2016

Nombre de la cuenta	Presuuesto 2016	% ANAL. VERT.
Ingresos		
Ingresos Operacionales		
Donaciones	\$ 65,000,000	7.93
Total Ingresos Operacionales	\$ 65,000,000	7.93
Ingresos No Operacionales		
Financieros	\$ 15,000,000	1.83
Arrendamientos	\$ 730,000,000	89.01
Servicios de restaurante	\$ 10,000,000	1.22
Diversos	\$ 100,000	0.01
Total Ingresos No Operacionales	\$ 755,100,000	92.07
Total Ingresos	\$ 820,100,000	100.00
Gastos		
Gastos Operacionales		
Administrativos		
Sueldos	\$ 165,600,000	21.87
Auxilio de transporte	\$ 3,574,200	0.47
Cesantias	\$ 14,710,800	1.94
Intereses sobre las cesantias	\$ 1,765,296	0.23
Prima de servicios	\$ 14,710,800	1.94
Vacaciones	\$ 7,355,400	0.97
Bonificaciones	\$ 3,000,000	0.40
Dotación y suministro a trabajadores	\$ 2,700,000	0.36
Formación e inducción	\$ 1,000,000	0.13
Aportes al A.F.P.	\$ 39,744,000	5.25
Aportes a caja de compensación familiar - ICBF y SENA	\$ 15,552,000	2.05
Total Gastos operacionales de administración	\$ 269,712,496	35.62
Honorarios		
Contador	\$ 15,600,000	2.06
Docentes	\$ 27,600,000	3.65
Total Gastos por Honorarios	\$ 43,200,000	5.71
Seguros		
Protección empresarial y automóviles	\$ 3,500,000	0.46
Total Seguros	\$ 3,500,000	0.46
Servicios		
Vigilancia	\$ 1,000,000	0.13
Acueducto y Alcantarillado	\$ 6,800,000	0.90
Energía Eléctrica	\$ 25,000,000	3.30
Teléfono	\$ 11,800,000	1.56
Correos, portes, telegramas	\$ 100,000	0.01
Transportes, fletes, acarreos	\$ 500,000	0.07
Internet y otros servicios	\$ 2,650,000	0.35

Tabla 37. (Continuación)

Nombre de la cuenta	Presuuesto 2016	% ANAL. VERT.
Gastos		
Gastos Operacionales		
Servicios		
Gas	\$ 2,000,000	0.26
Total Gastos de servicios	\$ 49,850,000	6.58
Mantenimiento		
Construcciones y Edificaciones	\$ 150,000,000	19.81
Equipos de Oficina	\$ 1,000,000	0.13
Equipos de computación y comunicación	\$ 1,000,000	0.13
Flota y Equipo de Transporte	\$ 1,000,000	0.13
Total Gasto de Mantenimiento	\$ 153,000,000	20.21
Diversos		
Depreciaciones	\$ 32,000,000	4.23
Libros - Suscripciones - Periodicos	\$ 500,000	0.07
Gastos de Representación	\$ 3,500,000	0.46
Elementos de Aseo	\$ 20,000,000	2.64
Utiles, Papeleria y Fotocopias	\$ 2,000,000	0.26
Combustibles y Lubricantes	\$ 5,000,000	0.66
Taxis y Buses	\$ 6,500,000	0.86
Casino y Restaurante	\$ 105,000,000	13.87
Parqueaderos	\$ 3,500,000	0.46
Eventos y Atencion a Empleados	\$ 10,000,000	1.32
Impuestos	\$ 15,000,000	1.98
Menaje	\$ 300,000	0.04
Provisiones más Imprevistos (5%)	\$ 14,000,000	1.85
Gastos Legales	\$ 100,000	0.01
Total Gastos Diversos	\$ 235,400,000	31.09
Total Gastos Operacionales	\$ 754,662,496	99.67
Gastos No Operacionales		
Gastos Bancarios	\$ 1,800,000	0.24
Comisiones	\$ 700,000	0.09
Total Gastos No Operacionales	\$ 2,500,000	0.33
TOTAL GASTOS	\$ 757,162,496	100.00
EXCEDENTES DEL EJERCICIO		
	\$ 62,937,504	

Tabla 38. Cálculo de salario

No.	Cargo	Suedo	Subsidio de transporte	Total devengado	Seguridad social	Parafiscales	Cesantías	Intereses cesantías	Prima de servicios	Vacaciones
1	Administración	\$ 5,500,000	\$ -	\$ 5,500,000	\$ 1,265,000	\$ 495,000	\$ 458,333	\$ 55,000	\$ 458,333	\$ 229,167
2	Dirección	\$ 1,750,000	\$ -	\$ 1,750,000	\$ 402,500	\$ 157,500	\$ 145,833	\$ 17,500	\$ 145,833	\$ 72,917
3	Secretaria y recepcionista	\$ 1,400,000	\$ -	\$ 1,400,000	\$ 322,000	\$ 126,000	\$ 116,667	\$ 14,000	\$ 116,667	\$ 58,333
4	Mensajero	\$ 1,500,000	\$ -	\$ 1,500,000	\$ 345,000	\$ 135,000	\$ 125,000	\$ 15,000	\$ 125,000	\$ 62,500
5	Servicios generales I	\$ 1,250,000	\$ 77,700	\$ 1,327,700	\$ 287,500	\$ 112,500	\$ 110,642	\$ 13,277	\$ 110,642	\$ 55,321
6	Servicios generales II	\$ 1,250,000	\$ 77,700	\$ 1,327,700	\$ 287,500	\$ 112,500	\$ 110,642	\$ 13,277	\$ 110,642	\$ 55,321
7	Servicios generales III	\$ 1,200,000	\$ 77,700	\$ 1,277,700	\$ 276,000	\$ 108,000	\$ 106,475	\$ 12,777	\$ 106,475	\$ 53,238
8	Servicios generales IV	\$ 550,000	\$ 77,700	\$ 627,700	\$ 126,500	\$ 49,500	\$ 52,308	\$ 6,277	\$ 52,308	\$ 26,154
Total		\$ 14,400,000	\$ 310,800	\$ 14,710,800	\$ 3,312,000	\$ 1,296,000	\$ 1,225,900	\$ 147,108	\$ 1,225,900	\$ 612,950

Además de lo anterior se sugiere a la institución que aumente el rubro de diversos dentro de los ingresos no operacionales en un 6% (IPC), debido a que sus precios en el mercado en cuanto a alquileres de salones, auditorios y zonas verdes bajo en comparación con otras organizaciones, lo cual le permite tener una ventaja competitiva representativa en el sector.

En el rubro de formación e inducción se propone realizar un aumento del 15%, teniendo en cuenta que durante el periodo en análisis existirán capacitaciones propias de la operación de la institución, y para el presente año la institución debe de incluir las capacitaciones del personal en general sobre el SG-SST (sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo), el cual se encuentra en proceso de implementación.

En el presupuesto propuesto se organizan cada uno de los ingresos y gastos de acuerdo a su tipología y asociación. Dando como resultado del ejercicio un excedente de \$2.376.539, como se observa en el anexo C, los cuales como se indicó en un principio deben de ser re-invertidos durante el año en operación (2017), con el excedente se propone a la institución, realizar la inversión correspondiente al presente trabajo.

4.3 BENEFICIO – COSTO

Es el indicador que permitirá evaluar la viabilidad del proyecto, con esta herramienta financiera se busca por medio de los ingresos y egresos totales, identificar a una tasa promedio del mercado que tan posible es la realización del presente trabajo de grado.

Ecuación 3. Beneficio – Costo

$$Beneficio/Costo = \frac{\frac{\sum Excedentes}{(1 + TIO)}}{Inversión}$$

Fuente: Consulta de análisis financiero con el Profesor Carlos H. Martínez. Consultado 26/07/2017

Para realizar el cálculo de la tasa interna de oportunidad (TIO), se tomó el promedio simple de la DTF (Depósito a término fijo), de Enero a Mayo del presente año dando como resultado un DTF de 6.61%¹³, además de ello se

¹³ BANCO DE LA REPUBLICA. Tasas de captación semanales y mensuales. [En línea] <http://www.banrep.org/series-estadisticas/see_tas_inter_capt_sem_men.htm>

investigó la tasa de inflación proyectada por la entidad bancaria Bancolombia, la cual tiene un porcentaje de 4.20%¹⁴.

Para obtener el valor de la TIO, se procede a aplicar la siguiente ecuación:

Ecuación 4. Tasa Interna de Oportunidad (TIO)

$$TIO=(1,0661)*(1,042)-1=11,09 \cong 12\%$$

Fuente: Apuntes de la clase de análisis financiero con el Profesor Luís González Restrepo. Consultado 05/06/ 2017

Con los datos anteriores se procede a reemplazar los valores correspondientes en la ecuación y se obtiene:

$$Beneficio/Costo = \frac{\$7'828,206}{\$3'327,000} = 2.35$$

De acuerdo al resultado obtenido por medio de la ecuación beneficio – costo, se puede decir con certeza que la ejecución del proyecto es viable debido a que al ser igual a uno, el resultado del indicador, refleja que cumplirá a cabalidad con el presupuesto que en el presente trabajo se propone durante el periodo 2017.

De acuerdo al resultado obtenido se puede afirmar que la relación beneficio/costo, para el presente trabajo de grado es de 2.35, durante los cinco periodos proyectados.

4.4 VALOR PRESENTE NETO

Para poder verificar el resultado obtenido con la ecuación de Beneficio/Costo, se procede a hallar el VPN para los Flujos de Caja de los excedentes de los periodos del 2017 al 2021 proyectados, para los cuales se implementó la inflación al consumidor (var. % anual) de las proyecciones económicas de mediano plazo de la entidad financiera Bancolombia.

¹⁴ BANCOLOMBIA. Tabla Macroeconómicos Proyectados – Abril 2017. [En línea] file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Tabla%20Macroecon%C3%B3micos%20Proyectados%20-%20Abril%202017.pd

Ecuación 5. Valor Presente Neto de los excedentes (VPN)

$$VPN = -Inversión + \frac{FC.Excedente^1}{(1+TIO)^1} + \frac{FC.Excedente^2}{(1+TIO)^2} + \frac{FC.Excedente^3}{(1+TIO)^3} + \frac{FC.Excedente^4}{(1+TIO)^4} + \frac{FC.Excedente^5}{(1+TIO)^5}$$

Fuente: Consulta de análisis financiero con el Profesor Carlos H. Martínez.
Consultado 26/07/2017

Tabla 39. Excedentes del ejercicio

Año	Valor
2017	\$ 2,376,539
2018	\$ 2,575,763
2019	\$ 2,668,491
2020	\$ 2,759,220
2021	\$ 2,847,515

Fuente: Proyecciones económicas de mediano plazo. Grupo Bancolombia. [En línea] Disponible en <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/investigacioneseconomicas/publicaciones/tablasmacroeconomicosproyectados/Consulta> do 25/07/2017

Teniendo en cuenta los valores de los excedentes de la Tabla 33, se procede a reemplazar los valores correspondientes en la ecuación y se obtiene:

$$VPN = -\$3'327.000 + \frac{(2'376,539)}{(1+12\%)^1} + \frac{(2'575,763)}{(1+12\%)^2} + \frac{(2'668,491)}{(1+12\%)^3} + \frac{(2'759,220)}{(1+12\%)^4} + \frac{(2'847,515)}{(1+12\%)^5}$$

Para obtener finalmente el valor presente neto se reemplazan los valores resultantes de la ecuación anterior y se concluye:

$$VPN = -\$3'327,000 + \$7'828,206 = \$4'501,206$$

Lo anterior concluye que al obtener un valor presente neto superior a cero, el proyecto es viable y se sabe que el VPN de los excedentes es de un valor de \$4'501,206.

5. CONCLUSIONES

Con la elaboración del presente trabajo se logró, cumplir con el objetivo general “Realizar una reestructuración administrativa y comercial de los servicios que ofrece la institución CEPCAM a la comunidad en la ciudad de Bogotá”

- Por medio de las herramientas como la matriz DOFA y el autodiagnóstico empresarial que ofrece la cámara de comercio de Bogotá se determinó la condición actual de la institución para posteriormente hallar las diferentes estrategias a implementar en el sector, buscando promover todas aquellas ventajas con las que cuenta. Logrando determinar que las alianzas estratégicas con clientes y proveedores son las que más debe reforzar para mantenerse en el mercado, además de ello el CEPCAM, debe mejorar su imagen, en el sector de servicios, debido a que es una de sus principales debilidades.
- En el estudio de mercados se pudo observar mediante la aplicación de encuestas que las personas prefieren acudir a sus familiares y amigos para encontrar un lugar en donde puedan realizar sus eventos personales y empresariales, además también se evidenció que los precios con los que cuenta el CEPCAM dentro del sector, son altamente competitivos y se encuentran por debajo del rango de precios que las personas están dispuestas a pagar por el servicio.
- En el estudio administrativo se evidenció que las diferentes herramientas que conforman el plan estratégico, tienen falencias en cuanto a contenido y forma de cada uno de los documentos, además de ello se evidencia que la falta de manuales eran la principal causa de que los trabajadores no cumplieran a cabalidad sus funciones.
- En el estudio financiero se realizó la comparación de beneficio – costo entre el periodo 2016 y el 2017, basado en los presupuestos de cada año, con el fin de poder determinar la viabilidad del presente trabajo de grado.

6. RECOMENDACIONES

Basado en los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos del presente trabajo se presentan a continuación las recomendaciones a tener en cuenta por parte de la institución CEPCAM.

- De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz DOFA, se recomienda a la institución establecer estrategias horizontales y verticales, para poder ofrecer a sus usuarios una mayor variedad de servicios acorde con los eventos que allí desean realizar los clientes, esto le permitirá adquirir más usuarios al realizar alianzas con sus competidores, al no poder cumplir con la capacidad o las fechas deseadas por los usuarios.
- De igual manera debe realizar estrategias de desarrollo de mercado por medio de tarjetas con descuentos y de publicidad en redes sociales que le permitan mejorar su imagen en el sector de los servicios, teniendo en cuenta que los usuarios adquieren sus servicios por referidos.
- Se recomienda realizar actualización de la planeación estratégica de acuerdo a la propuesta realizada en el capítulo administrativo, del mismo modo debe realizar capacitaciones a los trabajadores en cuanto al organigrama y manual de funciones, para que aprendan el correcto proceso de comunicación interna.
- Adquirir los diferentes elementos expuestos en el capítulo financiero, en aras de mejorar la imagen en el sector, ofrecer un mejor servicio y contar con un personal de alta calidad que conozca el correcto proceso de las funciones en pro de la satisfacción del cliente interno y externo.
- Se recomienda la adecuación de las áreas y mobiliarios, en pro de mejorar la asignación de auditorios, salones, áreas comunes y elementos del servicio, entre usuarios.
- Se recomienda capacitar al personal en las propuestas expresadas en el presente trabajo, en aras de tener trabajadores de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Bancolombia, G. (s.f.). Investigaciones y proyecciones Bancolombia. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capitalinteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

Bogotá, C. d. (s.f.). Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa>

Bogotá, S. D. (s.f.). Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016-2020. Bogotá: Alcandía mayor de Bogotá.

Bogotá, A. d. (s.f.). Arquidiócesis de Bogotá. Obtenido de <http://arquibogota.org.co/es/>

Calle Correa, M. V., & González Cuervo, M. (s.f.). Corte constitucional. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2014/C-503-14.htm>

CEPCAM. (s.f.). Arquidiócesis de Bogotá. Obtenido de <http://cepcam.arquibogota.org.co/es/>

Distrital, S. (s.f.). Información estadística del sector cultural, recreación y deporte en Bogotá. Obtenido de http://culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/informacion_estadistica_del_sector_cultural.pdf

Estadísticas/Bogotá%20Ciudad%20de%20Estadísticas/2014/Boletín69.pdf

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación Norma NTC 1486. Bogotá. El Instituto. 2008

----- Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación Norma Norma NTC 4490. Bogotá. El Instituto. 2008

----- Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación Norma NTC 5613. Bogotá. El Instituto. 2008

ISO. (s.f.). Online Browsing Platform (OBP). Obtenido de Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10002:ed-2:v1:es>

Mojica, N. O. (s.f.). Procesos Geológicos y Geomorfológicos de Usaquén. Obtenido de <http://usaquen-procesosgeologicos.blogspot.com.co/>

Pedro, V. d. (s.f.). Estadísticas Vicaría de San Pedro 2013 - 2016. Bogotá.

Planeación, S. d. (s.f.). Boletín No. 31. Población, viviendas y hogares a Junio 30 de 2011, en relación con la estratificación socio económica vigente en el 2011. Obtenido de <http://www.sdp.go.co/PortalSDP/InformacionInformacionTomaDecisiones/Estadisticas/ProyeccionPoblacion>

Planeación, S. D. (s.f.). Boletín No. 69, Proyecciones de población por localidades para Bogotá 2016 - 2020. Obtenido de: <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/>

Proyecto de estatutos Centro de Estudios Pastorales Cardenal Aníbal Muñoz Duque CEPCAM. (s.f.). Acta de constitución.

República, C. d. (s.f.). LEY 1259 DE 2008. Obtenido de http://www.secretaria.senado.gov.co/senado/basedoc/ley_1259_2008.html

República, B. d. (s.f.). Banco de la República. Obtenido de Tasas de colocación: <http://www.banrep.gov.co/tasas-colocacion>

UNESCO. (s.f.). Decenio de las Naciones Unidas para la Alfabetización: la educación para todos 2003-2012. Obtenido de <http://www.un.org/es/events/observances/alfabetizacion/youthandeducation.html>

ANEXO A
PROYECTO DE ESTATUTOS CENTRO DE ESTUDIOS PASTORALES
CARDENAL ANÍBA MUÑOZ DUQUE CEP CAM

Fuente: Archivo CEP CAM. Consultado 20/04/2017

CAPÍTULO I NOMBRE, NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACIÓN

ARTÍCULO PRIMERO. Con el nombre de “CENTRO DE ESTUDIOS PASTORALES CARDENAL ANÍBAL MUÑOZ DUQUE-CEPCAM” se distingue la Entidad que, bajo la dependencia de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá, adscrita en forma directa a la Vicaría de Religiosos, de naturaleza jurídica sin ánimo de lucro, goza de personería canónica otorgada por el ordinario del lugar en un todo de acuerdo con lo preceptuado por el Derecho Canónico en el Libro I, Capítulo II, cánones 113 y siguientes.

ARTÍCULO SEGUNDO. EL CEPCAM, como en adelante se distinguirá la Entidad a la cual corresponden los presentes estatutos, tiene su domicilio principal en la ciudad de Santafé de Bogotá. Distrito Capital, en la república de Colombia en su sede situada en la Carrera 6 a # 118 – 60.

ARTÍCULO TERCERO EL CEPCAM como persona jurídica ha sido constituida con carácter permanente o de duración indefinida.

CAPUTULO II OBJETO Y FINES ESPECIFICOS

ARTÍCULO CUARTO. EL CEPCAM tiene como objeto principal la prestación de una asistencia permanente a las comunidades Religiosas instaladas en jurisdicción de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá, dentro del espíritu que reiteradamente ha manifestado la Conferencia Episcopal Colombiana respecto al fomento de relaciones a nivel de Iglesia.

ARTÍCULO QUINTO. Son fines específicos del CEPCAM los siguientes:

- Coordinar la actividad de los religiosos y los distintos organismos de pastoral dependientes de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá.
- Facilitar una capacitación adecuada los religiosos que requieren de ella para su complementación en los distintos campos de actividad y actualización de conocimientos, en un todo de acuerdo con las directrices del Concilio Vaticano II, las orientaciones de Medellín y Puebla, los respectivos Capítulos Generales y las orientaciones específicas emanadas de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá.
- Prestar un servicio de Orden Pastoral a todo el clero de la Arquidiócesis a través de cursos, encuentros, seminarios y otros medios de instrucción que se consideren conducentes y eficaces para este fin específico.

- Proporcionar a los laicos de la Arquidiócesis los medios de Orden Pastoral o espiritual para contribuir así a la integración en la vida de la iglesia local.

CAPÍTULO III DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONES

ARTÍCULO SEXTO. La Dirección del CEPCAM corresponde al Director General quien, al tenor de los presentes estatutos, es el responsable final de su funcionamiento y le corresponde en última instancia:

- Orientar.
- Ordenar.
- Impulsar.
- Dirimir.
- Vigilar.

ARTÍCULO SEPTIMO. Son funciones del Director General las siguientes:

- Transmitir al CEPCAM las orientaciones y directrices impartidas por el Señor Arzobispo de Santafé de Bogotá en orden a la marcha de la Vida Consagrada (su orientación, impulso y compromiso Pastoral), en todo el territorio arquidiocesano.
- Lograr y para tal efecto procurar una permanente coordinación con todos los organismos arquidiocesanos de servicio Pastoral.
- Procurar que el CEPCAM se constituya en el Centro de Pastoral abierto en forma permanente a las necesidades del Clero Secular y los fieles de la Arquidiócesis.
- Mantener una estrecha relación entre el CEPCAM y la Vicaría de Religiosos para lograr que efectivamente se constituya en instrumento de impulso, sostenimiento y centro permanente de formación de los religiosos y miembros de Institutos Seculares y Vida Apostólica existentes en la Arquidiócesis.
- Ofrecer a las Comunidades Religiosas una adecuada y oportuna respuesta a sus necesidades, a través de los organismos que considere pertinentes.

- Proporcionar bienestar material y espiritual a las personas que integren los diferentes estamentos del CEPCAM.
- Aprobar los reglamentos internos.
- Formular y evaluar periódicamente las políticas y objetivos del CEPCAM.
- Crear, fusionar y suprimir todos los cargos docentes y administrativos, reglamentarios, determinar sus funciones y asignaciones y delegar esta función cuando lo crea necesario, en concordancia con la Dirección Académica y Administrativa.
- Dirigir la política académica y administrativa del Centro y establece las normas que aseguren su buen manejo.
- Decidir sobre la adquisición o enajenación de bienes del CEPCAM.
- Aceptar o rechazar auxilios, donaciones, herencias, legados, etc. Que por voluntad de quienes pretenden realizarlos, deban incorporarse al patrimonio del CEPCAM.
- Aprobar, suspender o modificar los planes de ejecución de los cursos, de conformidad con la planeación prevista para la formación, capacitación y perfeccionamiento, así como la investigación y asesoría necesarias.
- Considerar y aprobar el valor de los derechos de inscripciones para los cursos y servicios del CEPCAM, y conceder las exenciones que fuere del caso.
- Convocar y presidir una reunión semanal con el Director Académico, con el Director Administrativo, y con las personas que estimare necesario, para analizar la marcha del Centro y tomar las determinaciones que fuere del caso.
- Fomentar la investigación científica a cerca de los fenómenos que va presentando el quehacer pastoral, fundamentalmente en la vida religiosa presente en la Arquidiócesis.
- Representar en legal forma al CEPCAM y en consecuencia podrá actuar por sí mismo o por conducto de apoderados constituidos en legal forma.

ARTÍCULO OCTAVO. El Área Administrativa está a cargo del Director Administrativo y bajo ella funcionara las siguientes dependencias:

- a) Personal.

- b) Admisiones, Registro y Secretaria.
- c) Tesorería.
- d) Contabilidad, Inventarios y Presupuestos.
- e) Compras.
- f) Suministros y Servicios (almacén, biblioteca, audiovisuales y material didáctico en general, publicaciones, mantenimiento, etc.)

ARTÍCULO NOVENO. Son funciones del Director Administrativo las Siguientes:

- Asesorar al Director General en relación con la política financiera del CEPCAM.
- Dirigir, de acuerdo con el Director General, las actividades administrativas del Centro.
- Manejar los dineros del CEPCAM, por concepto de inscripciones y demás ingresos, y expedir los correspondientes comprobantes.
- Hacer que, bajo su responsabilidad y dirección se lleve la contabilidad con la claridad y corrección necesarias.
- Practicar anualmente el inventario de los muebles, inmuebles, bienes, títulos y acciones que pertenezcan al CEPCAM e informar oportunamente de esta gestión al Director General.
- Ejercer permanentemente vigilancia sobre el personal para el cumplimiento de las normas administrativas a través de los jefes inmediatos.
- Efectuar los pagos de las obligaciones a cargo del CEPCAM, previamente ordenados en debida forma por el Director General.
- Custodiar todos los bienes, muebles, inmuebles, títulos, acciones y dineros del CEPCAM.
- Tramitar las adquisiciones y servicios que sean autorizados por el Director General, para atener a la buena marcha del CEPCAM.
- Presentar informes periódicos al Director General, en los cuales se demuestre un análisis presupuestal que indique el estado financiero del CEPCAM.

- Elaborar el anteproyecto de presupuesto del Centro de acuerdo con las iniciativas de gastos presentadas por los jefes inmediatos en cada sector.

ARTÍCULO DECIMO. El Área académica estará a cargo de un Director Académico y dependerá de ella las siguientes unidades:

- Departamento de investigaciones.
- Programación de cursos y eventos Académicos en general.
- Biblioteca, Archivos, etc.
- Departamento de Sistemas.

ARTÍCULO UNDECIMO. Son funciones del Director Académico las siguientes:

- Investigar, plantear, dirigir, ejecutar y evaluar de común acuerdo con el Director General, la política sobre asuntos académicas del CEPCAM.
- Coordinar las actividades de las distintas unidades, así como la evaluación periódica de los diferentes programas de estudio, y proponer las modificaciones que estime convenientes.
- Organizar y dirigir las dependencias a su cargo.
- Elaborar los reglamentos académicos y del profesorado o de instructores aprobados por el Director General.
- Promover y ejecutar el programa de investigaciones del Centro.
- Elaborar la programación y el calendario académico y someterlos a la aprobación del Director General.
- Vigilar la ejecución de las actividades académicas y supervisar la aplicación de los académicos.
- Organizar y supervisar los asuntos relacionados con admisiones y registros académicos, biblioteca, publicaciones y material didáctico.
- Colaborar tanto al Director General, como a la Dirección Administrativa en el mantenimiento y vigilancia en los asuntos relacionados con la casa.
- Promover, animar y dirigir los retiros mensuales programados por el Centro.

CAPÍTULO IV. REPRESENTACIÓN LEGAL

ARTÍCULO DUODECIMO. La representación Legal estará a cargo del Director General designado por el Señor Arzobispo de la Arquidiócesis de Bogotá.

CAPÍTULO V. PATRIMONIO

ARTÍCULO DECIMO TERCERO. El patrimonio del CEPCAM está constituido por todos los bienes muebles que conforman su actual inventario y que ha recibido para su funcionamiento y logro de los fines específicos por cesión gratuita hecha a su favor por la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá como también por todos los bienes que a cualquier título reciba para el cumplimiento de los mencionados fines contemplados en los presentes estatutos.

CAPÍTULO VI. DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

ARTÍCULO DECIMO CUARTO. De acuerdo con lo establecido por el artículo tercero de los presentes estatutos la duración del CEPCAM será indefinida; no obstante, podrá disolverse y en consecuencia entrar en liquidación en los siguientes eventos:

- a) Por la destrucción o pérdida de los bienes destinados al logro de su objeto esencial.
- b) Por decisión que en este sentido tome e Señor Arzobispo de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá.
- c) Por disposición de la ley.

ARTÍCULO DECIMO QUINTO. Una vez disuelto el CEPCAM entrará en etapa de liquidación dentro de la cual continuará ejerciendo su Representación Legal quien hasta ese momento esté inscrito en las dependencias oficiales y como tal tendrá a su cargo la liquidación.

ARTÍCULO DECIMO SEXTO. Una vez aprobado por el Señor Arzobispo de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá el trabajo de liquidación, lo remanentes que arroje su saldo, canceladas todas sus obligaciones, pasarán a formar parte del patrimonio de la Arquidiócesis de Santafé de Bogotá.

ANEXO B
ENCUESTAS APLICADAS

Esta encuesta se realiza con el objetivo de determinar algunos aspectos a la hora de alquilar lugares y servicios para eventos, contestarla le tomara 2 minutos de su tiempos, seleccione la respuesta que mejor le convenga.

1. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?
 A. Si
 B. No

 Si su respuesta es **SI**, continúe con la encuesta.
 Si su respuesta es **NO**, solo responda la pregunta Número 6 y 8.
2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?
 A. 0-2 en el mes
 B. 3-5 en el mes
 C. 6-8 en el mes
 D. 9-11 en el mes
 E. Siempre
 F. Más de 11 en el mes
3. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar de su evento?
 A. Ubicación
 B. Precio
 C. Instalaciones
 D. Referencias
 E. Servicio
 F. Flexibilidad
4. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?
 A. Televisión
 B. Radio
 C. Periódico
 D. Internet
 E. Revista
 F. Referidos
5. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?
 A. Banquetería
 B. Parqueadero
 C. Sonido
 D. Otro. ¿Cuál? _____
6. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?
 A. Si. ¿Cuáles? _____
 B. No
7. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?
 A. Sociales
 B. Empresariales
 C. Educativo
 D. Religiosos
 E. Otro. ¿Cuál? _____
8. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?
 A. 15-24 años
 B. 25-34 años
 C. 35-44 años
 D. Mayor a 44 años
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?
 A. \$400,000 a \$800,000
 B. \$801,000 a \$1'200,000
 C. \$1'201,000 a \$1'600,000
 D. \$1'601,000 o más
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?
 A. \$1'201,000 a \$1'600,000
 B. \$1'601,000 a \$2'000,000
 C. \$2'001,000 a \$2'400,000
 D. \$2'401,000 o más

**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**

Esta encuesta se realiza con el objetivo de determinar algunos aspectos a la hora de alquilar lugares y servicios para eventos, contestarla le tomara 2 minutos de su tiempos, seleccione la respuesta que mejor le convenga.

1. ¿Ha utilizado recientemente servicios relacionados con eventos?
 A. Si
 B. No

 Si su respuesta es **SI**, continúe con la encuesta.
 Si su respuesta es **NO**, solo responda la pregunta Número 6 y 8.
2. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios de instalaciones para eventos?
 A. 0-2 en el mes
 B. 3-5 en el mes
 C. 6-8 en el mes
 D. 9-11 en el mes
 E. Siempre
 F. Más de 11 en el mes
3. ¿Cuál es el factor más importante a la hora de seleccionar el lugar de su evento?
 A. Ubicación
 B. Precio
 C. Instalaciones
 D. Referencias
 E. Servicio
 F. Flexibilidad
4. ¿Por qué medio acostumbra a buscar lugares para sus eventos?
 A. Televisión
 B. Radio
 C. Periódico
 D. Internet
 E. Revista
 F. Referidos
5. ¿Qué servicios espera adicionales en los lugares que alquila para eventos?
 A. Banquetería
 B. Parqueadero
 C. Sonido
 D. Otro. ¿Cuál? _____
6. ¿Se le han presentado inconvenientes a la hora de alquilar un lugar para eventos?
 A. Si. ¿Cuáles? _____
 B. No
7. ¿Qué eventos acostumbra a realizar?
 A. Sociales
 B. Empresariales
 C. Educativo
 D. Religiosos
 E. Otro. ¿Cuál? _____
8. ¿En qué rango de edad se encuentra ubicado usted?
 A. 15-24 años
 B. 25-34 años
 C. 35-44 años
 D. Mayor a 44 años
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio pequeño?
 A. \$400,000 a \$800,000
 B. \$801,000 a \$1'200,000
 C. \$1'201,000 a \$1'600,000
 D. \$1'601,000 o más
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por alquilar un auditorio grande?
 A. \$1'201,000 a \$1'600,000
 B. \$1'601,000 a \$2'000,000
 C. \$2'001,000 a \$2'400,000
 D. \$2'401,000 o más

**GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**

ANEXO C
PRESUPUESTOS ANUALES 2017 - 2021

Nombre de la cuenta	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
INGRESOS					
Ingresos Operacionales					
Donaciones	\$ 65,000,000	\$ 67,275,000	\$ 69,696,900	\$ 72,066,595	\$ 74,372,726
Total Ingresos Operacionales	\$ 65,000,000	\$ 67,275,000	\$ 69,696,900	\$ 72,066,595	\$ 74,372,726
Ingresos No Operacionales					
Financieros	\$ 15,900,000	\$ 16,456,500	\$ 17,048,934	\$ 17,628,598	\$ 18,192,713
Arrendamientos	\$ 773,800,000	\$ 800,883,000	\$ 829,714,788	\$ 857,925,091	\$ 885,378,694
Servicios de restaurante	\$ 10,600,000	\$ 10,971,000	\$ 11,365,956	\$ 11,752,399	\$ 12,128,475
Diversos	\$ 106,000	\$ 109,710	\$ 113,660	\$ 117,524	\$ 121,285
Total Ingresos No Operacionales	\$ 800,406,000	\$ 828,420,210	\$ 858,243,338	\$ 887,423,611	\$ 915,821,167
Total Ingresos	\$ 865,406,000	\$ 895,695,210	\$ 927,940,238	\$ 959,490,206	\$ 990,193,892
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Administrativos					
Sueldos	\$ 177,192,000	\$ 183,393,720	\$ 189,995,894	\$ 196,455,754	\$ 202,742,338
Auxilio de transporte	\$ 3,824,440	\$ 3,958,295	\$ 4,100,794	\$ 4,240,221	\$ 4,375,908
Cesantías	\$ 15,740,560	\$ 16,291,480	\$ 16,877,973	\$ 17,451,824	\$ 18,010,282
Intereses sobre las cesantías	\$ 1,888,867	\$ 1,954,978	\$ 2,025,357	\$ 2,094,219	\$ 2,161,234
Prima de servicios	\$ 15,740,560	\$ 16,291,480	\$ 16,877,973	\$ 17,451,824	\$ 18,010,282
Vacaciones	\$ 80,014,513	\$ 82,815,021	\$ 85,796,362	\$ 88,713,438	\$ 91,552,268
Bonificaciones	\$ 3,210,000	\$ 3,322,350	\$ 3,441,955	\$ 3,558,981	\$ 3,672,868
Dotación y suministro a trabajadores	\$ 2,889,000	\$ 2,990,115	\$ 3,097,759	\$ 3,203,083	\$ 3,305,582
Formación e inducción	\$ 1,970,000	\$ 2,038,950	\$ 2,112,352	\$ 2,184,172	\$ 2,254,066
Aportes al A.F.P.	\$ 42,526,080	\$ 44,014,493	\$ 45,599,015	\$ 47,149,381	\$ 48,658,161
Aportes a caja de compensación familiar - ICBF y SENA	\$ 16,640,640	\$ 17,223,062	\$ 17,843,093	\$ 18,449,758	\$ 19,040,150
Total Gastos operacionales de administración	\$ 361,636,661	\$ 374,293,944	\$ 387,768,526	\$ 400,952,655	\$ 413,783,140
Honorarios					
Contador	\$ 16,692,000	\$ 17,276,220	\$ 17,898,164	\$ 18,506,701	\$ 19,098,916
Docentes	\$ 29,532,000	\$ 30,565,620	\$ 31,665,982	\$ 32,742,626	\$ 33,790,390
Total Gastos por Honorarios	\$ 46,224,000	\$ 47,841,840	\$ 49,564,146	\$ 51,249,327	\$ 52,889,306
Seguros					
Protección empresarial y automoviles	\$ 3,710,000	\$ 3,839,850	\$ 3,978,085	\$ 4,113,339	\$ 4,244,966
Total Seguros	\$ 3,710,000	\$ 3,839,850	\$ 3,978,085	\$ 4,113,339	\$ 4,244,966
Servicios					
Vigilancia	\$ 1,060,000	\$ 1,097,100	\$ 1,136,596	\$ 1,175,239.85	\$ 1,212,847.53
Acueducto y Alcantarillado	\$ 7,208,000	\$ 7,460,280	\$ 7,728,850	\$ 7,991,631	\$ 8,247,363
Energía Electrica	\$ 26,500,000	\$ 27,427,500	\$ 28,414,890	\$ 29,380,996	\$ 30,321,188
Teléfono	\$ 12,508,000	\$ 12,945,780	\$ 13,411,828	\$ 13,867,830.23	\$ 14,311,600.80
Correos, portes, telegramas	\$ 106,000	\$ 109,710	\$ 113,660	\$ 117,524	\$ 121,285
Transportes, fletes, acarreos	\$ 530,000	\$ 548,550	\$ 568,298	\$ 587,620	\$ 606,424
Internet y otros servicios	\$ 2,835,500	\$ 2,934,743	\$ 3,040,393	\$ 3,143,767	\$ 3,244,367
Gas	\$ 2,120,000	\$ 2,194,200	\$ 2,273,191	\$ 2,350,480	\$ 2,425,695
Total Gastos de servicios	\$ 52,867,500	\$ 54,717,863	\$ 56,687,706	\$ 58,615,088	\$ 60,490,770
Mantenimiento					
Construcciones y Edificaciones	\$ 159,000,000	\$ 164,565,000	\$ 170,489,340	\$ 176,285,978	\$ 181,927,129
Equipos de Oficina	\$ 1,060,000	\$ 1,097,100	\$ 1,136,596	\$ 1,175,240	\$ 1,212,848
Equipos de computación y comunicación	\$ 1,060,000	\$ 1,097,100	\$ 1,136,596	\$ 1,175,240	\$ 1,212,848
Flota y Equipo de Transporte	\$ 1,060,000	\$ 1,091,800	\$ 1,131,105	\$ 1,169,562	\$ 1,206,988
Total Gasto de Mantenimiento	\$ 162,180,000	\$ 167,851,000	\$ 173,893,636	\$ 179,806,020	\$ 185,559,812
Diversos					
Depreciaciones	\$ 33,920,000	\$ 35,107,200	\$ 36,371,059	\$ 37,607,675	\$ 38,811,121
Libros - Suscripciones - Periodicos	\$ 530,000	\$ 548,550	\$ 568,298	\$ 587,620	\$ 606,424
Gastos de Representación	\$ 3,710,000	\$ 3,839,850	\$ 3,978,085	\$ 4,113,339	\$ 4,244,966.34
Elementos de Aseo	\$ 21,200,000	\$ 21,942,000	\$ 22,731,912	\$ 23,504,797	\$ 24,256,951
Utiles, Papeleria y Fotocopias	\$ 2,120,000	\$ 2,194,200	\$ 2,273,191	\$ 2,350,480	\$ 2,425,695
Combustibles y Lubricantes	\$ 5,300,000	\$ 5,485,500	\$ 5,682,978	\$ 5,876,199	\$ 6,064,238
Taxis y Buses	\$ 6,890,000	\$ 7,131,150	\$ 7,387,871	\$ 7,639,059	\$ 7,883,509
Casino y Restaurante	\$ 67,000,000	\$ 69,345,000	\$ 71,841,420	\$ 74,284,028	\$ 76,661,117
Parqueaderos	\$ 3,710,000	\$ 3,839,850	\$ 3,978,085	\$ 4,113,339	\$ 4,244,966
Eventos y Atención a Empleados	\$ 10,600,000	\$ 10,971,000	\$ 11,365,956	\$ 11,752,399	\$ 12,128,475
Impuestos	\$ 34,980,000	\$ 36,204,300	\$ 37,507,655	\$ 38,782,915	\$ 40,023,968
Menaje	\$ 318,000	\$ 329,130	\$ 340,979	\$ 352,572	\$ 363,854
Provisiones más Imprevistos (5%)	\$ 43,270,300	\$ 44,784,761	\$ 46,397,012	\$ 47,974,510	\$ 49,509,695
Tarjetas de presentación	\$ 107,000	-	-	-	-

Nombre de la cuenta	Presupuesto 2017	Presupuesto 2018	Presupuesto 2019	Presupuesto 2020	Presupuesto 2021
GASTOS					
Gastos Operacionales					
Diversos					
Gastos Legales	\$ 106,000	\$ 109,710	\$ 113,660	\$ 117,524	\$ 121,285
Total Gastos Diversos	\$ 233,761,300	\$ 241,832,201	\$ 250,538,160	\$ 259,056,457	\$ 267,346,264
Total Gastos Operacionales	860,379,461	\$ 890,376,697	\$ 922,430,258	\$ 953,792,886	\$ 984,314,259
Gastos No Operacionales					
Gastos Bancarios	\$ 1,908,000	\$ 1,974,780	\$ 2,045,872	\$ 2,115,432	\$ 2,183,126
Comisiones	\$ 742,000	\$ 767,970	\$ 795,617	\$ 822,668	\$ 848,993
Total Gastos No Operacionales	2,650,000.00	\$ 2,742,750	\$ 2,841,489	\$ 2,938,100	\$ 3,032,119
Total Gastos	\$ 863,029,461	\$ 893,119,447	\$ 925,271,747	\$ 956,730,986	\$ 987,346,378
Excedentes del ejercicio	\$ 2,376,539	\$ 2,575,763	\$ 2,668,491	\$ 2,759,220	\$ 2,847,515

ANEXO D
COTIZACIÓN TARJETAS DE DESCUENTOS



NIT.: 900.147.573-5

Bogotá, JUNIO 01 DE 2017

COT 1031

Señores
PROYECTOS PASTORALES APPE
Sra TANIA GUTIERREZ
Ciudad

De acuerdo a su amable solicitud nos permitimos cotizar:

1.000 TARJETAS IMPRESAS A DOS CARAS
EN POLICROMIA\$90.000 mas iva

Mil y mil gracias por su atención.

Cordialmente,

Didier de Jesús Hoyos Ramírez

Cra. 28 N°. 1 D - 65
Tel..560 55 55
408 22 77
Cel. 300 555 77 87
Bogotá, D.C.

ANEXO E
COTIZACIÓN DE PORTÁTILES



[Vista rápida](#)

Portátil Lenovo Idea 110 14" - 4GB - Intel Celeron - Disco Duro 500GB

Precio regular: \$929.000

Ahora:
\$799.000

PAGANDO CON TU
TARJETA CENCOSUD
\$758.900

[Comparar](#)

[Agregar a la cesta](#)

[Ver](#)

ANEXO F
COTIZACIÓN SONIDO

Sistema De Sonido Multimedia 5.1 Bluetooth · Home Theater Fm

Nuevo 1010 vendidos



\$ 269.900

Finaliza en 3 d 18 h

36 cuotas de **\$ 7.497** con 
VISA  
[Más opciones](#)

 **Envíos a todo el país** por Mercado Envíos
Conoce los tiempos y las formas de envío.
[Calcular costos](#)

Cantidad:

1

Comprar



Compra Protegida con Mercado Pago

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL LUMIERES

Yo Tania Imelda Gutiérrez Sánchez en calidad de titular de la obra **Reestructuración administrativa y comercial de los servicios que ofrece la institución CEPCAM a la comunidad en la ciudad de Bogotá**, elaborada en el año 2016, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Fundación Universidad América para que incluya una copia, indexe y divulgue en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres, la obra mencionada con el fin de facilitar los procesos de visibilidad e impacto de la misma, conforme a los derechos patrimoniales que me corresponde y que incluyen: la reproducción, comunicación pública, distribución al público, transformación, en conformidad con la normatividad vigente sobre derechos de autor y derechos conexos (Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, entre otras).

Al respecto como Autor manifiesto conocer que:

- La autorización es de carácter no exclusiva y limitada, esto implica que la licencia tiene una vigencia, que no es perpetua y que el autor puede publicar o difundir su obra en cualquier otro medio, así como llevar a cabo cualquier tipo de acción sobre el documento.
- La autorización tendrá una vigencia de cinco años a partir del momento de la inclusión de la obra en el repositorio, prorrogable indefinidamente por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales del autor y podrá darse por terminada una vez el autor lo manifieste por escrito a la institución, con la salvedad de que la obra es difundida globalmente y cosechada por diferentes buscadores y/o repositorios en Internet, lo que no garantiza que la obra pueda ser retirada de manera inmediata de otros sistemas de información en los que se haya indexado, diferentes al Repositorio Digital Institucional – Lumieres de la Fundación Universidad América.
- La autorización de publicación comprende el formato original de la obra y todos los demás que se requiera, para su publicación en el repositorio. Igualmente, la autorización permite a la institución el cambio de soporte de la obra con fines de preservación (impreso, electrónico, digital, Internet, intranet, o cualquier otro formato conocido o por conocer).
- La autorización es gratuita y se renuncia a recibir cualquier remuneración por los usos de la obra, de acuerdo con la licencia establecida en esta autorización.
- Al firmar esta autorización, se manifiesta que la obra es original y no existe en ella ninguna violación a los derechos de autor de terceros. En caso de que el trabajo haya sido financiado por terceros, el o los autores asumen la responsabilidad del cumplimiento de los acuerdos establecidos sobre los derechos patrimoniales de la obra.
- Frente a cualquier reclamación por terceros, el o los autores serán los responsables. En ningún caso la responsabilidad será asumida por la Fundación Universidad de América.
- Con la autorización, la Universidad puede difundir la obra en índices, buscadores y otros sistemas de información que favorezcan su visibilidad.

Conforme a las condiciones anteriormente expuestas, como autor establezco las siguientes condiciones de uso de mi obra de acuerdo con la **licencia Creative Commons** que se señala a continuación:

 Fundación Universidad de América	FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA	Código:
	PROCESO: GESTIÓN DE BIBLIOTECA	Versión 0
	Autorización para Publicación en el Repositorio Digital Institucional – Lumieres	Julio - 2016

	Atribución- no comercial- sin derivar: permite distribuir, sin fines comerciales, sin obras derivadas, con reconocimiento del autor.	<input checked="" type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial: permite distribuir, crear obras derivadas, sin fines comerciales con reconocimiento del autor.	<input type="checkbox"/>
	Atribución – no comercial – compartir igual: permite distribuir, modificar, crear obras derivadas, sin fines económicos, siempre y cuando las obras derivadas estén licenciadas de la misma forma.	<input type="checkbox"/>

Licencias completas: http://co.creativecommons.org/?page_id=13

Siempre y cuando se haga alusión de alguna parte o nota del trabajo, se debe tener en cuenta la correspondiente citación bibliográfica para darle crédito al trabajo y a su autor.

De igual forma como autor autorizo la consulta de los medios físicos del presente trabajo de grado así:

AUTORIZO	SI	NO
La consulta física (sólo en las instalaciones de la Biblioteca) del CD-ROM y/o Impreso	X	
La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer para efectos de preservación		X

Información Confidencial: este Trabajo de Grado contiene información privilegiada, estratégica o secreta o se ha pedido su confidencialidad por parte del tercero, sobre quien se desarrolló la investigación. En caso afirmativo expresamente indicaré, en carta adjunta, tal situación con el fin de que se respete la restricción de acceso.	SI	NO
		X

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá a los 14 días del mes de Agosto del año 2017.

ELAUTOR:

Autor 1

Nombres	Apellidos
Tania Imelda	Gutiérrez Sánchez
Documento de identificación No	Firma
1'032.467.874	

Nota: Incluya un apartado (copie y pegue el cuadro anterior), para los datos y la firma de cada uno de los autores de la obra.