

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE  
EMPRESARIADO Y EL EMPLEO SE – EMPRENDE PASTO 2013 - 2016**

**DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE  
EMPRESARIADO Y EL EMPLEO SE – EMPRENDE PASTO 2013 - 2016**

**DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Mg. FABIO MEJÍA ZAMBRANO**  
**Asesor Académico**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO**  
**SAN JUAN DE PASTO**  
**2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>o</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2013

## **RESUMEN**

El plan de mercadeo es la guía que fortalece a las organizaciones, brindando a través de sus procesos, herramientas con las cuales, se logre cumplir los objetivos propuestos. Es por esto que se hace necesario, la formulación y posterior implementación de un plan estratégico de mercadeo para Se–Emprende Pasto, a través del cual, el Centro pueda presentar una sólida planeación, identificar puntos fuertes y débiles, analizar la situación competitiva, revelar oportunidades ocultas, buscar soluciones efectivas, determinar prioridades, conducir a objetivos prácticos, evaluar estrategias alternas, coordinar todas las armas del mercadeo, establecer fechas límites, fijar responsabilidades en los resultados, entre otros beneficios, convirtiéndose en un centro competitivo y líder dentro del mercado objetivo.

## **ABSTRACT**

The marketing plan is the guide that empowers organizations providing through their processes, tools which might be achieved to meet the objectives. This is why it is necessary, the formulation and subsequent implementation of a strategic marketing plan for Se-Embark Pasto, through which the Centre to present a solid planning, identifying strengths and weaknesses, analyze the competitive situation, reveal hidden opportunities, effective solutions, determine priorities, lead to practical objectives, evaluate alternative strategies, coordinate all marketing weapons, set deadlines, set responsibilities in the results, among other benefits, becoming a center leading competitive within the market target.

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
2.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
2.1	OBJETIVO GENERAL .....	17
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
3.	JUSTIFICACIÓN .....	18
4.	MARCOS DE REFERENCIA .....	20
4.1	ANTECEDENTES .....	20
4.1.1	DEI – PROYECTO DESARROLLO ECONOMICO INCLUYENTE .....	20
4.1.2	CENTROS DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD .....	22
4.2	MARCO CONCEPTUAL .....	24
4.3	MARCO CONTEXTUAL.....	31
4.4	MARCO LEGAL .....	33
5.	COBERTURA DEL ESTUDIO.....	39
5.1	TEMPORAL .....	39
5.2	ESPACIAL .....	39
5.3	VARIABLES .....	39
6.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....	40
6.1	ENFOQUE .....	40
6.2	TIPO DE ESTUDIO .....	40
6.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	41
6.4	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	41
6.4.1	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41

6.4.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	42
6.5 DISEÑO METODOLÓGICO .....	42
6.5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	42
7. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DEL CENTRO PARA EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO SE-EMPRENDE PASTO .....	43
7.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	43
7.1.1 HISTORIA .....	43
7.1.2 QUIENES SON .....	44
7.1.3 NATURALEZA .....	44
7.1.4 UBICACIÓN .....	44
7.1.5 ORGANIGRAMA .....	45
7.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	46
7.2.1 ORIENTACIÓN .....	47
7.2.2 EMPRENDIMIENTO .....	47
7.2.3 FONDO DE MICROFINANCIAMIENTO .....	49
7.2.4 EMPLEABILIDAD .....	50
7.2.5 CURSOS COMPLEMENTARIOS .....	52
7.3 PERFIL COMPETITIVO .....	52
7.4 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	54
7.4.1 FORTALEZAS .....	55
7.4.2 DEBILIDADES .....	56
7.5 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS .....	57
7.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	65
7.7 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	66
7.7.1 OPORTUNIDADES .....	67
7.7.2 AMENAZAS .....	67
7.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO .....	68
7.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS .....	74
7.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO .....	75
7.11 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN .....	77

7.12 CINCO FUERZAS PORTER .....	79
8. INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL MERCADO .....	82
8.1 INFORMACIÓN PERSONAL .....	83
8.2 INFORMACIÓN GENERAL SE-EMPRENDE PASTO .....	86
8.3 FORMACIÓN COMPLEMENTARIA SE-EMPRENDE PASTO .....	92
8.4 INFORMACIÓN NO USUARIOS .....	94
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	98
9.1 MATRIZ DOFA .....	99
9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA - IE .....	104
9.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA Y/O SPACE .....	105
9.4 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP – BCG .....	107
9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA .....	109
9.6 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA - MPEC .....	110
10. PLAN DE ACCIÓN ANUAL DE MERCADEO .....	113
10.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	113
10.1.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO .....	114
10.1.2 MISIÓN .....	114
10.1.3 VISIÓN .....	114
10.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD .....	114
10.1.5 FILOSOFÍA .....	114
10.1.6 PRINCIPIOS Y VALORES .....	115
10.2 PLAN DE ACCIÓN .....	115
10.2.1 ESTADO FINANCIERO DEL PROYECTO .....	120
11. SISTEMA DE COORDINACIÓN Y CONTROL .....	124
CONCLUSIONES .....	126
RECOMENDACIONES .....	129
BIBLIOGRAFÍA .....	131
NETGRAFÍA .....	132
ANEXOS .....	135

## LISTA DE CUADROS

**Pág.**

Cuadro No. 1 Perfil De Capacidades Internas - PCI.....	58
Cuadro No. 2 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio – POAM.....	69
Cuadro No. 3 Matriz DOFA.....	100
Cuadro No. 4 Plan De Acción .....	116

## LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura No. 1	Organigrama Se-Emprende Pasto .....	45
Figura No. 2	Mapa De Proceso .....	46
Figura No. 3	Ruta General Área Orientación .....	47
Figura No. 4	Ruta General Emprendimiento .....	49
Figura No. 5	Ruta General Área De Empleabilidad – Usuario .....	51
Figura No. 6	Ruta General Área De Empleabilidad – Gestión Empresarial .....	51
Figura No. 7	Matriz De Macrosegmentación .....	78
Figura No. 8	Cinco Fuerzas Porter.....	80
Figura No. 9	Matriz Interna – Externa - IE.....	104
Figura No. 10	Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción – PEYEA y/o SPACE - Plano Cartesiano .....	106
Figura No. 11	Matriz de la Gran Estrategia – Plano Cartesiano.....	109
Figura No. 12	Matriz Boston Consulting Group.....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfica No. 1 Sexo .....	83
Gráfica No. 2 Edad .....	83
Gráfica No. 3 Estrato Socioeconómico .....	84
Gráfica No. 4 Tipo de Población .....	84
Gráfica No. 5 Nivel de Escolaridad .....	85
Gráfica No. 6 Condición de Vulnerabilidad .....	85
Gráfica No. 7 ¿Conoce usted el Centro de emprendimiento y empleabilidad Se- Emprende Pasto? .....	86
Gráfica No. 8 ¿Qué sabe usted acerca del Centro Se-Emprende Pasto? .....	86
Gráfica No. 9 Mediante qué medio de información se enteró usted del Centro Se-Emprende Pasto? .....	87
Gráfica No. 10 Ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto? .....	87
Gráfica No. 11 De las áreas que ofrece el Centro Se-Emprende ¿Cuál de las dos cursó o se encuentra cursando en el momento? .....	88
Gráfica No. 12 El área cursada lleno totalmente sus expectativas? .....	88
Gráfica No. 13 Instalaciones, salones, muebles, iluminación, ventilación .....	89
Gráfica No.14 Intensidad horaria de los cursos .....	89
Gráfica No. 15 Horarios de los cursos .....	89
Gráfica No. 16 Atención al usuario .....	89
Gráfica No. 17 Calidad del servicio .....	90
Gráfica No. 18 Disponibilidad de cupos y de cursos .....	90
Gráfica No. 19 Profesionalismo .....	90
Gráfica No. 20 Claridad con los conceptos .....	90
Gráfica No. 21 Facilidad de expresión .....	90
Gráfica No. 22 Manejo de grupo .....	90
Gráfica No. 23 Respeto para con los usuarios .....	91
Gráfica No. 24 Temática propuesta .....	91

Gráfica No. 25	Los temas tratados durante el curso ¿contribuyen a mejorar su idea de negocio, proyecto productivo y/o perfil ocupacional?.....	91
Gráfica No. 26	De los cursos complementarios ofertados por el Centro Se-Emprende, ¿Cuál de ellos prefiere? .....	92
Gráfica No. 27	De las siguientes áreas de formación complementaria, ¿cuál considera importante para ser implementada en el Centro Se-Emprende? .....	92
Gráfica No. 28	Otra formación complementaria .....	93
Gráfica No. 29	¿Ha recomendado el Centro Se-Emprende a otras personas?....	93
Gráfica No. 30	Recomendaría el Centro Se-Emprende a otras personas? .....	94
Gráfica No. 31	¿Le gustaría informarse sobre los servicios que el Centro de emprendimiento y empleabilidad ofrece? .....	94
Gráfica No. 32	Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir este tipo de información? .....	95
Gráfica No. 33	Por qué motivo no ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto? .....	95
Gráfica No. 34	De acuerdo a su criterio y/o experiencia, ¿Qué se necesita para mejorar el servicio en el Centro Se-Emprende Pasto? .....	96
Gráfica No. 35	Comentarios y/o Sugerencias.....	97

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla No. 1	Oferta En El Municipio De Pasto .....	52
Tabla No. 2	Matriz De Evaluación De Factores Internos – MEFI .....	65
Tabla No. 3	Matriz De Evaluación De Factores Externos – MEFE .....	74
Tabla No. 4	Matriz Del Perfil Competitivo – MPC.....	76
Tabla No. 5	Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción – PEYEA y/o SPACE .....	105
Tabla No. 6	Nivel de Usuarios Atendidos Por Año.....	107
Tabla No. 7	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC .....	111
Tabla No. 8	Principios y Valores .....	115
Tabla No. 9	Flujo de Caja Centro Se-Emprende.....	121
Tabla No. 10	Flujo de Caja Centro Se-Emprende Con Plan Estratégico de Mercadeo.....	122
Tabla No. 11	Comparación Nivel de Usuarios 2013 - 2016 .....	123

## INTRODUCCIÓN

La auténtica revolución de la tecnología y las comunicaciones, la fluctuación de los ciclos de bienestar económico, la globalización en general, son factores que han conllevado a una era llena de cambios, en donde se originan problemas especialmente para las organizaciones, pero que también constituyen una fuente de oportunidades. Es por esto que las empresas han optado por el plan de mercadeo como un frente a estas alteraciones. La planificación dentro del mercadeo es vital; un punto de referencia que dispone un sistema de control.

La planificación estratégica de mercadeo se ha constituido la piedra angular del éxito en la toma de decisiones empresariales. Por lo tanto, el Centro de emprendimiento y empleabilidad Se-Emprende Pasto, ha considerado la formulación de un plan estratégico de mercadeo en torno a la identificación y posterior solución de problemas y aprovechamiento de oportunidades.

Con el fin de que se contraste lo planeado con lo ejecutado en la primera parte del informe de pasantía se presenta el plan de trabajo con su respectivo diseño metodológico; posteriormente, en la segunda sección, se despliega el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos, iniciando con la realización de un diagnóstico competitivo, considerando el perfil de capacidades internas del Centro, seguido de un análisis con el correspondiente cuerpo de matrices, por medio del cual se podrá conocer el estado actual interno y externo, en el que se encuentra Se-Emprende, al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En segunda instancia, se llevará a cabo un estudio de mercado en donde se buscará información actualizada de la población objeto, con el fin de indagar en gustos, preferencias, nivel de satisfacción y aceptación, a través de herramientas como la encuesta y entrevistas en la obtención de información primaria.

Secuencialmente de manera sistemática con la información obtenida, se formularán las estrategias pertinentes por medio de modelos de evaluación, lo cual conlleva a la estructuración del redireccionamiento estratégico de la organización y el plan de acción anual con sus respectivas estrategias, actividades, metas, recursos, tiempo y responsables, como propuesta para solventar las falencias encontradas en el diagnóstico del Centro y emplear a beneficio las ventajas localizadas; acompañado de un sistema de coordinación y control que facilite la consecución de los objetivos dentro de los períodos de tiempo y actividades sugeridos.

Finalmente se establecerán las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente estudio, las cuales quedaran a consideración del Centro de emprendimiento y empleabilidad Se-Emprende de ser o no implementadas.

Cabe resaltar que la modalidad de grado pasantía permite fortalecer las habilidades y competencias a nivel académico, generando una constante y permanente retroalimentación, al poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro del entorno empresarial y experimentar las diferentes facetas que envuelven al mismo. De esta manera se contribuye con la responsabilidad social de la Universidad en las empresas de forma conjunta.

# 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El esquema de este planteamiento se realizó de acuerdo a los lineamientos que exhorta Carlos Méndez en su libro Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.

Abordando las dimensiones del entorno, es pertinente citar que la violencia a través del desplazamiento forzado, la discriminación racial y de género, la persistente inequidad acompañada de la carencia de oportunidades, son factores que han conllevado a que “cerca del 37,2% de los colombianos esté en situación de pobreza y un 12,3% en pobreza extrema”<sup>1</sup>, aspectos que convierten a Colombia en el país más inequitativo de América Latina, reduciendo las posibilidades para la superación de estas situaciones.

Pasto, como ciudad capital del departamento de Nariño, presenta altos índices de pobreza (42,6%), pobreza extrema (11,31%), desempleo (16,9%) e inequidad.<sup>2</sup> Constatando una clara situación de vulnerabilidad, rodeada de violencia y actos perplejos como el desplazamiento forzado.

A nivel mundial se han creado organizaciones interesadas en derrotar estos indicadores a través de la ejecución de proyectos que permitan una inclusión social, restableciendo la dignidad y fortaleciendo las capacidades de las personas. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD – Colombia, ha implementado el proyecto Desarrollo Económico Incluyente – DEI – cuyo objetivo es superar las situaciones de pobreza y vulnerabilidad a través de sus 8 componentes. (Ver anexo A).

Dentro del componente número 3: instancias de referenciación y orientación a oportunidades de generación de ingresos y empleo, se encuentra el Centro para el emprendimiento y el empleo Se–Emprende Pasto, el cual se constituyó a través de un contrato de interés público entre la Alcaldía Municipal de Pasto y la Cámara de Comercio de Pasto. Dichos centros son una instancia de prestación, orientación y referenciación de servicios para población mayor de 18 años en situación de pobreza y vulnerabilidad.

---

<sup>1</sup> ALCALDÍA Municipal de Pasto - PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Colombia. Pasto: Ciudad Región, bases para una política de inclusión productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Diciembre 2011. p. 9.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p. 22.

Se-Emprende Pasto tiene como objetivo, fomentar la cultura en cuanto a generación de ingresos y empleo por medio del emprendimiento y el empresarismo; ampliar las oportunidades laborales a través de alianzas empresariales, mediante capacitaciones y asesorías que refuerzan el perfil de los usuarios, identificando su potencial productivo en mejora de los niveles de desarrollo humano. Atenuando los niveles de pobreza y vulnerabilidad dentro de la ciudad.

Según el Informe de Gestión del Se-Emprende Pasto a Diciembre 30 del 2011, se han atendido 2.939 usuarios, alcanzando un 97.9%; de este total de personas atendidas, 75% son mujeres y el 25% hombres, adicional a ello, el 83% son personas del casco urbano de Pasto y el 17% corresponde a población de municipios de la Subregión Centro del Departamento de Nariño y corregimientos, la mayoría de la población atendida en la zona urbana, se concentra en las comunas 1, 5, 10 y 12 .

En el área de emprendimiento se han capacitado a 462 usuarios, en temas de identificación de idea de negocios, estudio de mercado, diseño y análisis del plan económico y financiero y trámites necesarios para la formalización de las empresas. En relación a la población atendida en esta área el 42% de la población se encuentra en situación de pobreza extrema, seguido de madres cabeza de familia (24%), población en situación de desplazamiento (23%), jóvenes en riesgo (7%) y personas en condición de discapacidad (4%). Con el fin de identificar procesos de fortalecimiento empresarial en acciones de financiación se ha coordinado encuentros con entidades financieras como: Contactar, Banco Agrario, WWB, Mundo Mujer y Bancoldex. A la fecha se han elaborado 218 planes de negocios, de los cuales 80 se han referenciado a estas entidades para financiación.

Para el área de empleabilidad se ha desarrollado el modelo de formación integral del ser, capacitando a 440 usuarios, contando con una base de datos de 338 hojas de vida y logrando la vinculación de 70 personas en diferentes campos laborales con empresas privadas de la ciudad de Pasto logrando así el 87.5% de las metas establecidas para el 2011.<sup>3</sup>

Pese a los esfuerzos realizados para limitar los incrementos en los índices de pobreza de la ciudad de Pasto, Se-Emprende aún no cuenta con reconocimiento por parte de la población objeto, lo cual se refleja en la baja cobertura de la

---

<sup>3</sup> MUNICIPIO de Pasto – CÁMARA de Comercio de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Documento base para la operación del centro de empleo y emprendimiento Se – Emprende Pasto año 2012. Proyecto Desarrollo Económico Incluyente. p. 4 – 5.

prestación del servicio, de igual manera existen dificultades en la consecución de recursos y financiamiento para el área de emprendimiento, pocas oportunidades en cuanto a referenciación para vinculación laboral en el área de empleabilidad, y hay una reducida gestión empresarial. Además la ausencia de un plan de mercadeo, conlleva a un desconocimiento de la competencia, los usuarios y el mismo mercado, disponiendo de escasas condiciones, estrategias y decisiones al momento de posibles cambios en el entorno.

Dentro de este contexto, el plan estratégico de mercadeo describe como se piensa mantener e incrementar el número de clientes o en este caso usuarios de manera rentable, aprovechando las oportunidades y fortaleciendo las debilidades, además define los objetivos, estrategias, actividades de mercadeo, presupuesto, responsables, cronograma y actividades de control, seguimiento y evaluación. Se orienta a deducir la mejor forma de aplicar operativamente soluciones como una herramienta de apoyo a la conducción estratégica y a la gestión operativa de la empresa.

Para tales efectos, la implementación de un plan estratégico de mercadeo conllevaría a que Se-Emprende, obtenga los instrumentos suficientes para el planteamiento de soluciones y su posterior desarrollo a través de la ejecución de estrategias. Por lo tanto, se realizará una investigación, que conlleve a la formulación de un plan estratégico de mercadeo para el Centro Se-Emprende, al diagnosticar la situación actual, permitiendo identificar las características del entorno, actualizar la información del mercado, mediante la implementación de fuentes primarias y precisar una actuación estratégica contenida en un plan de acción, que proporcione un mejoramiento continuo en la calidad del servicio; logrando ampliar la cobertura de usuarios y llegar a más personas en situación de pobreza y vulnerabilidad a través de la unión de esfuerzos y generación de acuerdos con entidades públicas y privadas, que se adhieran a la causa, y colaborar con el desarrollo de los objetivos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de mercadeo para el Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto?

### **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ❖ ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el entorno en el que opera el Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto?
- ❖ ¿Cuál es el grado de aceptación y satisfacción; preferencias, gustos y expectativas del mercado potencial del Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto?
- ❖ ¿Qué estrategias se deben implementar para mejorar la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto?
- ❖ ¿Cuál es el curso de acción a seguir para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo?
- ❖ ¿Qué sistema se debe establecer para la coordinación y control del plan estratégico de mercadeo?

## **2. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico de mercadeo para el Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto 2013 - 2016.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Realizar un diagnóstico competitivo para el Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto.
- ❖ Obtener información actualizada del mercado objetivo a través de una investigación de mercados.
- ❖ Determinar las Estrategias a implementar para mejorar la calidad del servicio a los usuarios del Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto.
- ❖ Estructurar un Plan de Acción Anual de Mercadeo.
- ❖ Establecer un Sistema de Coordinación y Control para el plan estratégico de mercadeo.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La pobreza es el resultado de procesos complejos, que se ha tratado de combatir a través del tiempo, sin encontrar óptimos resultados. Ésta situación hace que se requiera de investigaciones dinámicas que arrojen planes de acción y estrategias contundentes, optimizando el nivel y la calidad de vida de las personas.

La situación de pobreza y vulnerabilidad por la que atraviesa el municipio de Pasto, hace que el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto, se convierta en una salida para éste tipo de población, a través de las asesorías y referenciaciones tanto en el área de emprendimiento como de empleabilidad.

El presente informe de pasantía, es pertinente en virtud que contribuye a la mejora de servicios dirigidos a población en situación de pobreza y vulnerabilidad de la ciudad de San Juan de Pasto, apoyando sustancialmente el desarrollo socioeconómico local.

Es conveniente, en cuanto que las estrategias formuladas dentro del plan de acción, permitirían optimizar los servicios que el Se-Emprende ofrece a la población menos favorecida. Ampliando la cobertura para personas carentes de recursos y brindando oportunidades a través de alianzas empresariales en cuanto a la consecución de financiamiento para planes de negocio y vinculación laboral.

Ejecutar el informe de pasantía propuesto, es importante puesto que existe dentro del mercado un potencial de usuarios que están a la expectativa de los servicios y beneficios que el centro ofrece. Por ello es importante incursionar y actualizar la información del mercado para ajustarse a las necesidades y perspectivas del mismo. Además de crear bases para estudios, análisis e investigaciones posteriores.

En un mundo tan fluctuante por el que se atraviesa actualmente, tal como se presenta en la propuesta de pasantía, es importante que las organizaciones tomen medidas, que permitan adaptarse con seguridad a los cambios del entorno y tomar decisiones adecuadas.

El plan de mercadeo es la guía que fortalece a las organizaciones, brindando a través de sus procesos, herramientas con las cuales, se logre cumplir los objetivos propuestos. Es por esto que se hace necesario, la formulación y posterior implementación de un plan estratégico de mercadeo para Se-Emprende Pasto, a través del cual, el Centro pueda presentar una sólida planeación, identificar puntos fuertes y débiles, analizar la situación competitiva, revelar oportunidades ocultas, buscar soluciones efectivas, determinar prioridades, conducir a objetivos

prácticos, evaluar estrategias alternas, coordinar todas las armas del mercadeo, establecer fechas límites, fijar responsabilidades en los resultados, entre otros beneficios, convirtiéndose en un centro competitivo y líder dentro del mercado objetivo.

Llevar a cabo la modalidad de grado Pasantía, es relevante puesto que es el complemento final de los estudios realizados, permitiendo afianzar los conocimientos dentro del entorno empresarial, a través de las diferentes experiencias y situaciones de retroalimentación, generadas en las diferentes circunstancias por las que atraviesa el medio organizacional. Al mismo tiempo que se conciben oportunidades de vinculación laboral frente al buen desempeño de los pasantes, por parte de los empresarios.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 ANTECEDENTES

#### 4.1.1 DEI – Proyecto desarrollo económico incluyente<sup>4</sup>

Las acciones del PNUD en la formulación y puesta en marcha de una política de inclusión productiva en Cartagena (2009) han sido el embrión del Proyecto Desarrollo Económico Incluyente del PNUD Colombia.

El Proyecto DEI busca potenciar las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus oportunidades en materia de generación de empleo e ingresos, para que puedan ejercer con autonomía sus derechos como ciudadanos y mejorar su calidad de vida de manera sostenible.

El PNUD en conjunto con sus aliados en el Proyecto DEI se ha propuesto implementar en 6 territorios colombianos un proyecto que permita la integración económica de grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad. Para esto se han diseñado 8 estrategias que buscan responder de manera oportuna e integral a las barreras del Desarrollo Económico Incluyente. (Ver anexo A).

#### **Componentes:**

##### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- ❖ Fortalecimiento de instancias para el Desarrollo Económico Incluyente: encaminada a lograr acciones con las administraciones locales para hacer uso de las normas y leyes para la ampliación de oportunidades referentes a la vinculación de la población sujeto en los procesos productivos locales.
- ❖ Democratización de la contratación y de la actividad productiva: a través del diseño e implementación de cláusulas sociales de empleabilidad que permitan el desarrollo de incentivos para que en los procesos de contratación y actividad productiva se vincule mano de obra y unidades de negocio como proveedores locales especialmente de la población sujeto.
- ❖ Recuperación y aprovechamiento del espacio público: al identificar oportunidades productivas alternativas en el marco de un uso económico regulado del espacio público, para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, que conlleve su vinculación competitiva al sector moderno de la economía.
- ❖ Fortalecimiento de instancias de producción y análisis de información: busca apoyar en lo local, la consolidación de un sistema de información y

---

<sup>4</sup> PNUD. Proyecto Desarrollo Económico Incluyente – DEI. Marzo del 2011. p. 13 – 23.

de una instancia de referencia, como los observatorios de mercado laboral, para la caracterización y análisis de la información socioeconómica de la población en extrema pobreza y vulnerabilidad, así como para la identificación de potenciales productivos y de competitividad local.

## ESTRATEGIAS DE EMPLEO, DESARROLLO EMPRESARIAL Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

- ❖ Instancias de referenciación y orientación a oportunidades de generación de ingresos y empleo: orientar, referenciar y prestar servicios integrales a la población mayor de 18 años en situación de pobreza y vulnerabilidad, en torno a oportunidades de empleo, autoempleo y emprendimiento, atendiendo los distintos eslabones de la cadena de inclusión productiva.
- ❖ Oferta pertinente de formación para el trabajo: busca que el adelanto de obras y proyectos económicos en los territorios puedan aprovechar la caracterización de la mano de obra capacitada en los requerimientos del mercado, vinculando a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- ❖ Acceso a activos financieros: fomento de mecanismos de acceso a servicios financieros, que sirvan como motor de sostenibilidad para actividades productivas de la población sujeto.

## MERCADOS INCLUSIVOS

- ❖ Desarrollo de mercados inclusivos: generar modelos de negocio soportados en un ecosistema de instituciones y actores que vinculen a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en las cadenas de valor de las empresas del sector privado de sectores en crecimiento, procurando el logro de objetivos de sostenibilidad financiera, social y ambiental en una relación del tipo “gana-gana”.

#### 4.1.2 Centros de emprendimiento y empleabilidad<sup>5</sup>

##### CEMPRENDE CARTAGENA



Fuente: PNUD

En el año 2009, la Alcaldía Distrital de Cartagena de Indias, en alianza con la Cámara de Comercio de Cartagena creó el primer Centro de Emprendimiento Pedro Romero Cemprende, una instancia que permite ampliar el acceso a oportunidades de generación de ingresos y trabajo a la población en situación de pobreza, pobreza extrema y vulnerabilidad. Cemprende tiene el apoyo técnico del PNUD, SENA, fundaciones empresariales, centros regionales de educación superior, universidades e institutos de educación. Ofrece dos líneas de atención básica a los usuarios: emprendimiento y empleabilidad, buscando mejorar la calidad de vida de manera integral.

##### SI EMPRENDE SINCELEJO



Fuente: PNUD

En el año 2011 se creó el Centro de Empleo y Emprendimiento Sincelejo Emprende “Sí Emprende”, a partir de una alianza público – privada entre la Alcaldía de Sincelejo, SENA, Cámara de Comercio del municipio y la Corporación Minuto de Dios, con el apoyo de PNUD, el Departamento Nacional de Planeación e ISA Interconexión Eléctrica S.A.. Ubicado en el barrio Uribe, actúa como una ventanilla única de atención para ampliar las oportunidades de inclusión productiva para personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, quienes podrán obtener servicios en las líneas de empleabilidad y de emprendimiento o fortalecimiento empresarial, que entre otros incluyen formación y capacitación, acceso a servicios microfinancieros y acompañamiento técnico.

<sup>5</sup> PNUD. Centros de Emprendimiento y Empleabilidad. Proyecto DEI. [En línea] 2011 [citado: 24-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.pnud.org.co>

## G-EMPRENDE GUAJIRA



Fuente: PNUD

En Octubre 2011, se creó en Riohacha el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad “La Guajira Emprendedora G-Emprende”. A partir del esfuerzo conjunto del gobierno departamental, Cámara de Comercio de la Guajira, FUPAD, la corporación Minuto de Dios y Ecopetrol – Chevron, con el apoyo de PNUD – e ISA Interconexión Eléctrica S.A. El propósito del centro es funcionar como una ventanilla única de atención para la prestación de servicios de orientación y referenciación que amplíen las oportunidades de empleo, autoempleo y emprendimiento, con el fin de dar acceso preferente a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.

## SEMPRENDE SANTA MARTA



Fuente: PNUD

El Centro de Orientación y Referenciación para el Emprendimiento y el Empleo SeMprende, es el resultado de un convenio de asociación entre la Alcaldía del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta y la Cámara de Comercio, con el apoyo del PNUD, a través del Proyecto DEI. El centro tiene como propósito orientar, referenciar y prestar servicios integrales que amplíen las oportunidades de empleo, autoempleo y emprendimiento de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del distrito de Santa Marta, mediante un proceso sistemático de formación, capacitación, asesoría, asistencia técnica y acompañamiento permanente en las áreas de emprendimiento y empleabilidad.

## CENTRO DE OPORTUNIDADES SAN JOSE, BARRANQUILLA

Con el propósito de orientar a la población en mayor pobreza y vulnerabilidad de la ciudad, se creó en Barranquilla, en noviembre de 2011, el centro de referenciación y orientación para el empleo y el emprendimiento "Centro de Oportunidades San

José"; su construcción fue iniciativa de la Alcaldía Distrital a través de la Secretaría de Gestión Social en alianza con el PNUD, FENALCO Atlántico y Acción Social.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Benchmarking:** Spendolini define al benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional"<sup>6</sup>. De acuerdo a esto el benchmarking permite comparar áreas fundamentales de la empresa con empresas representativas afines dentro de un contexto amplio, con el objetivo de ganar ventaja principalmente en nivel de calidad y productividad. Para el caso de Se-Emprende el servicio y todo lo que se deriva es primordial a la hora de poner en marcha éste proceso, con el fin de determinar las mejores prácticas a implementar.
- ❖ **Calidad:** Ésta palabra tiene varias interpretaciones desde el punto de vista del cliente respecto a su nivel de satisfacción o conformidad. No obstante la calidad corresponde al resultado de aunar esfuerzos en pro de lograr satisfacer el deseo del consumidor, en este caso del usuario frente a los servicios que el Centro Se-Emprende oferta. Dependiendo de la aceptación o rechazo por parte del cliente se podrá esclarecer si el producto o servicio es bueno o malo. Respecto al servicio, factores determinantes como la atención al cliente, y la disminución en los trámites, inciden fuertemente dentro de la mente del consumidor.
- ❖ **Desempleo:** hace referencia a la población activa que carece de empleo dentro del mercado laboral. El desempleo se ha convertido en uno de los más grandes problemas sociales a nivel mundial, especialmente en Colombia, debido a que se convierte en uno de los factores generadores de pobreza. Las personas desempleadas en conjunto con sus familias, se enfrentan a difíciles situaciones generadas por la falta de un sustento económico, lo cual conlleva a la informalidad, malos pagos, falta de oportunidades, vandalismo y mendicidad. Centros como Se-Emprende aúnan esfuerzos en pro de la vinculación laboral, gracias a la gestión empresarial que se realiza para los usuarios del área de empleabilidad a través de la referenciación de sus hojas de vida a las diferentes empresas.
- ❖ **Diagnóstico:** dentro del plan de mercadeo, constituye el primer paso a través del cual se ejecuta un estudio que tiene como función obtener la

---

<sup>6</sup> DE GERENCIA. Benchmarking. Definición. [en línea] [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

mayor información posible de una determinada organización, con el objetivo de puntualizar situaciones o escenarios futuros que puedan presentarse. El diagnóstico comprende cuatro secciones: los escenarios, la competencia, la empresa, el análisis de mercado.

**Los Escenarios:** construir los escenarios en una empresa permite proyectar y analizar las posibles situaciones que puedan presentarse, con el fin de afrontarlas por medio de la creación de estrategias apropiadas. Centra sus fundamentos en tres aspectos: arremeter al enemigo valiéndose de sus debilidades, reforzar las propias fortalezas, definir los objetivos a largo plazo. Los escenarios que inciden en el desarrollo de una empresa son: demográfico, económico, socio-cultural, político, tecnológico.

**La Competencia:** una compañía nunca se encuentra sola en el mercado, está acompañada de competidores o empresas que comparten su público objetivo a través de productos y/o servicios semejantes o sustitutos. Para ello es importante que las organizaciones centren sus funciones en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes mejor que la competencia.

**La Empresa:** es necesario analizar internamente la organización, identificando los factores positivos y negativos más conocidos como fortalezas y debilidades para emprender acciones que arrojen óptimos resultados en pro del desarrollo de la compañía.

**El Análisis de Mercado:** conlleva a tener una visión del contexto en el cual se desarrollarán las estrategias y del segmento de mercado de la empresa. Comprende tres elementos: el sector, los consumidores y los clientes.

Estas cuatro secciones pueden traducirse en dos tipos de análisis un análisis interno (la empresa) y un análisis externo (escenarios, competencia y análisis de mercado). Para un óptimo desarrollo del diagnóstico del plan de mercadeo se utiliza un determinado cuerpo de matrices o instrumentos las cuales se incorporan para mayor comprensión en el Anexo B, que permite llevar a cabo un análisis sobresaliente de acuerdo a los diferentes aspectos a evaluar dentro y fuera de la organización.

- ❖ **Economía:** Lionel Robbins define la economía como la ciencia que estudia “la satisfacción de las necesidades humanas mediante bienes”. Friedrich Engels afirma que la economía es aquella que estudia las leyes relacionadas con la “producción, distribución, circulación y consumo de los bienes materiales.”<sup>7</sup> Gregory Mankiw, considera que el termino economía proviene de una palabra griega que significa “el que administra un hogar”. A criterio de Mankiw, los hogares y la economía tienen mucho en común, debido a que la sociedad al igual que un hogar, debe gestionar

---

<sup>7</sup> DE GERENCIA. Economía. Op. Cit. [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/tema/economia>

adecuadamente sus recursos ya que éstos son escasos.<sup>8</sup> Es importante conocer cómo deben administrarse los recursos para satisfacer las necesidades y no caer en la escasez. La economía brinda las herramientas necesarias para manejar estas situaciones dentro del entorno. Pero en la actualidad la brecha entre ricos y pobres se extiende cada vez más, engrandeciendo el número de pobres y la optimización de los pocos recursos cada día es más difícil, cayendo en la pobreza y en la necesidad de subsistir con muy poco.

- ❖ **Educación:** hace referencia al proceso a través del cual se desarrollan las capacidades intelectuales, habilidades, destrezas y demás, orientadas a la consecución de un fin social, arraigándose en la identidad nacional y cultural de cada territorio. La educación se concibe de tres formas diferentes: formal (escuelas, institutos, universidades), no formal (cursos, academias) y la informal (se adquiere a lo largo de la vida). En muchos territorios la educación es accesible a todo tipo de población al ser gratuita, en Colombia ésta acción se implementó hace poco, debido a los altos índices de deserción en las aulas académicas y con el fin de que los niños tengan un mejor futuro.
- ❖ **Empleo:** actualmente la población activa comercia sus capacidades y habilidades en el mercado laboral a cambio de percibir una ganancia. Los empleos se encuentran regulados por las entidades gubernamentales, pero frente a la gran demanda de trabajadores, los empleadores o las empresas abusan de los trabajadores con largas jornadas de trabajo, módicos salarios, presentan exclusión social y de género; puesto que las necesidades básicas del ser humano obligan a la gente a padecer este tipo de injusticias. Además se mide las capacidades de acuerdo a los perfiles laborales, estudios, conocimientos, experiencia; negando la posibilidad a las personas carente de ellos de acceder a un puesto de trabajo. Al tener noción de ésta situación, el Se Emprende brinda asesoría a la población vinculada en el área de empleabilidad en torno a la elaboración de hojas de vida, orientación vocacional, relaciones interpersonales y entrevista laboral, preparando a los usuarios y mejorando su perfil ocupacional a través de los cursos complementarios.
- ❖ **Emprendimiento:** la palabra emprendimiento corresponde a la actitud y aptitud de la persona para emprender nuevos retos, ir más allá de donde ha llegado, crecer económicamente, lograr independencia y estabilidad económica, al pasar de ser empleados a empleadores, generando sus propios ingresos a través de la puesta en marcha de su propio negocio. Los

---

<sup>8</sup> SKOUSEN Mark, ADDISON - WESLEY. La Economía en Tela de Juicio, Iberoamericana, p. 16 [en línea] [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net/economia>

altos niveles de desempleo han conllevado a generar el “espíritu emprendedor” dentro de las personas. Adicionalmente los gobiernos se han unido con programas de apoyo a emprendedores en su propósito de crear empresa, fomentando la cultura del emprendimiento en la lucha contra la dependencia, un ejemplo de ello es el área de emprendimiento del Se-Emprende, en la cual se brinda asesorías y se referencia a entidades financieras los planes de negocio propuestos por los emprendedores vinculados.

- ❖ **Ingresos:** hace referencia a las entradas de dinero que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios, o por las personas en general a cambio de la prestación de servicios. Los niveles de ingresos dentro de los hogares son la parte determinante a la hora de tener una buena calidad de vida. Los niveles de ingreso bajos son los que más predominan en la actualidad, originando preocupación dentro de los hogares, al no tener la capacidad económica para satisfacer las necesidades básicas de subsistencia.
- ❖ **NBI:** Necesidades Básicas Insatisfechas. La metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres. Los indicadores simples seleccionados, son: viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica y viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.<sup>9</sup> Este tipo de indicadores permite diferenciar dentro de la población cuales de los factores anteriormente mencionados son los más críticos y urgentes a la hora de generar propuestas, planes, acciones y estrategias encaminadas a la disminución de la pobreza.
- ❖ **Planeación Estratégica:** La planeación estratégica busca centrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en relación con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La utilización de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica da lugar a cuantiosos beneficios entre los que se encuentran<sup>10</sup>:  
Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro. Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial

---

<sup>9</sup> DANE. Necesidades Básicas Insatisfechas. [en línea] 2011 [citado: 07-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co>

<sup>10</sup> FRED David. Gerencia Estratégica. Segunda Edición 1998. 3R Editores.

reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico. Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades. Mayor productividad del personal.

El **Plan Estratégico de Mercadeo** acorde al concepto de planeación estratégica tiene como propósito encaminar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, que le ofrezcan un potencial en cuanto a crecimiento y rentabilidad; además el mercadeo estratégico intenta elegir el mercado meta y la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del cliente. Para el desarrollo del presente plan estratégico de mercadeo se tendrá en cuenta un cuerpo de matrices (ver anexo B) con el cual se efectuarán los análisis pertinentes.

- ❖ **Pobreza:** la pobreza como situación social y económica se caracteriza por la falta de acceso a recursos para satisfacer las necesidades básicas humanas tales como alimentación, vivienda, educación, asistencia sanitaria o acceso al agua potable. Igualmente niega la posibilidad de empleo o un alto nivel de ingresos, debido a procesos de exclusión social. La pobreza es el factor desencadenante de los problemas sociales que padece la población actualmente, generando altos niveles de vandalismo, marginación de los derechos humanos, violencia, migración, desplazamiento, entre otros. Existen dos criterios en cuanto a la pobreza: “pobreza absoluta” la cual se refiere a la dificultad para alcanzar los niveles mínimos de calidad de vida (nutrición, salud, etc.); y “pobreza relativa”, que representa la ausencia de los ingresos para la satisfacción de las necesidades básicas, en parte o en su totalidad. Mitigar la pobreza es uno de los objetivos primordiales propuestos a nivel mundial en pro del desarrollo humano.
- ❖ **Presupuesto:** corresponde al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, negocio, empresa, gobierno), durante un periodo de tiempo específicamente un año. El presupuesto es el instrumento que permite a las empresas, gobiernos, o familias, establecer cuáles son las prioridades y valorar el logro de los objetivos. Tiene como funciones<sup>11</sup>: el control financiero de la organización, control presupuestario que es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo y desempeñar roles preventivos como correctivos dentro de la organización. El presupuesto es de vital importancia en la gerencia moderna, como una óptima y eficiente herramienta administrativa en la toma de decisiones, planeación y formulación de estrategias.

---

<sup>11</sup> DE GERENCIA. Presupuesto. Op. Cit. [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com/tema/economia>

- ❖ **Promoción:** herramienta proveniente de la mezcla de marketing mix – 4 P's – la cual incluye las diferentes actividades y métodos, que las empresas u organizaciones utilizan a la hora de dar a conocer sus productos o servicios, en la consecución de sus objetivos específicos. Es una forma de transmisión de información sobre bienes y/o servicios hacia los consumidores. La promoción del Se-Emprende constituiría un gran instrumento a la hora de promover, persuadir e informar sobre los servicios que se ofertan a los usuarios del centro.
  
- ❖ **Publicidad:** constituye una forma de comunicación no personal con el objetivo de informar, persuadir y recordar a un grupo objetivo de personas sobre los bienes y/o servicios que una determinada organización, institución o empresa promueve, a través de los diferentes medios de comunicación, hacia los posibles compradores, usuarios, clientes u otros. La publicidad es una gran herramienta dentro del mix de comunicaciones, en este caso Se-Emprende requiere fortalecerla, para llegar a más personas en situación de pobreza y vulnerabilidad a través de la creación de diferentes estrategias.
  
- ❖ **Salud:** René Dubos la define como "La salud es principalmente una medida de la capacidad de cada persona de hacer o de convertirse en lo que quiere ser." John De Saint "La salud es el equilibrio dinámico de los factores de riesgo entre el medio y dentro de ciertos parámetros."<sup>12</sup>  
 La salud lo es todo en el ser humano, es la que le permite vivir a plenitud, trabajar, compartir en familia y estar en equilibrio. Lastimosamente los servicios que el gobierno presta para remediar los problemas que afectan la salud, no son suficientes, es necesario incursionar en medidas que permitan a la población acceder a servicios con calidad, de atención inmediata y profesional; solventando una de las necesidades que actualmente se encuentra insatisfecha para la mayoría de las comunidades, causando altos índices de mortalidad, por enfermedades que al ser tratadas a tiempo pueden ser derrotadas.
  
- ❖ **Servicio:** es el bien intangible que no puede ser visto, sentido, oído ni escuchado, ofrecido por una organización o empresa a un grupo determinado de personas. Los servicios hoy en día son estimados por los usuarios en cuanto a la atención al cliente y la disminución en los trámites al momento de adquirirlo. La calidad en el servicio es un factor deliberante para los clientes. Los servicios referentes a emprendimiento y empleabilidad que Se-Emprende brinda a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, son gratuitos y con alta calidad humana,

---

<sup>12</sup> WIKIPEDIA: la Enciclopedia Libre. Salud. definición. [en línea] 2012 [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org>

esperando satisfacer las necesidades en cuanto a orientación, formación, asesoría y referenciación.

- ❖ **Usuario:** hace referencia a la persona destinataria de un servicio, ya sea privado o público. Para el caso del Centro Se-Emprende los usuarios corresponden a la población que se encuentra en situación de pobreza y vulnerabilidad, pertenecientes a red unidos, acción social o de estrato socioeconómico 1 y 2. Quienes después de recibir la respectiva orientación, se enrutan en cualquiera de las dos líneas de atención que brinda el centro: Emprendimiento y Empleabilidad y se convierten en usuarios enrutados\*.
- ❖ **Violencia:** corresponde al tipo de comportamiento deliberado manifestado en el daño físico, sexual o psicológico hacia un individuo o colectividad. Las diferentes formas de violencia son sancionadas por la ley o la misma sociedad, aunque en algunos casos éstas son consideradas crímenes. La violencia se genera en todos los ámbitos y puede caracterizarse por la violación de dos derechos humanos: el derecho a determinar lo que la persona hace con su cuerpo y que se hace con él y el derecho a tomar decisiones y afrontar las consecuencias de sus actos. La violencia es uno de los problemas sociales con más alto índice de incidencia en Colombia, generadora de actos perplejos como el desplazamiento forzado de miles de familias campesinas y la muerte de millones de inocentes, entre ellos los niños. Pero en este caso la pobreza desencadenada de las altas tasas de desempleo es un factor creador de delincuencia, otro tipo de violencia. La erradicación de la violencia es uno de los objetivos que se suman en las agendas gubernamentales en pro del desarrollo humano.
- ❖ **Vulnerabilidad:** un concepto con diferentes significados para diversos ámbitos, como la posibilidad de un humano de ser herido, característica de lo humano, raíz de los comportamientos morales en cuanto a protección y cuidado, condiciones del medio en que se desarrolla la vida “poblaciones vulnerables. Existen al menos dos tipos de vulnerabilidad humana: una vulnerabilidad antropológica, entendida como una condición de fragilidad propia e intrínseca al ser humano, por su ser biológico y psíquico; y una vulnerabilidad socio-política, entendida como la que se deriva de la pertenencia a un grupo, género, localidad, medio, condición socio-económica, cultura o ambiente que convierte en vulnerables a los individuos.”<sup>13</sup>.

---

\* Se denomina enrutado, cuando de acuerdo a su perfil y/o iniciativa el usuario se vincula a las áreas de emprendimiento y/o empleabilidad, y al plan de formación que brinda Se-Emprende en todos sus módulos.

<sup>13</sup> FLANIGAN. R. Vulnerability and the Bioethics Movement. Bioethics Forum 16. p. 13-18 [en línea] 2007 [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.cfnavarra.es>

El ser humano por definición es un ser vulnerable, especialmente cuando carece de la satisfacción de sus necesidades básicas. La atención a población vulnerable por parte del Centro Se-Emprende es uno de los mayores objetivos en conjunto con entidades como Unidos y Acción Social, quienes manejan este tipo de población, la cual es referenciada al centro para su pronta atención.

### **4.3 MARCO CONTEXTUAL**

#### **MUNICIPIO SAN JUAN DE PASTO**

“El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está asentada en el denominado Valle de Atríz, al pie del volcán Galeras, muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población total del municipio estimada para 2012 según datos de proyección del DANE es de 423. 217 habitantes”.<sup>14</sup>

#### **ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA DEL MUNICIPIO<sup>15</sup>**

**ECONOMÍA:** El área urbana es el epicentro social, económico y administrativo de Nariño, Se divide en 12 comunas y 414 barrios. En el área rural hay 17 corregimientos (Catambuco, El Encano, Buesaquillo, Mocondino, San Fernando, La Laguna, Genoy, La Caldera, Jongovito, Morasurco, Mapachico, Obonuco, Cabrera, Jamondino, Gualmatán, El Socorro y Santa Bárbara). Los cuales en su mayoría están conformados por población campesina con Necesidades Básicas Insatisfechas y bajo acceso a la educación y al empleo.

El Centro de estudios de Desarrollo Regional y Empresarial – CEDRE – de la Universidad de Nariño, revela que la economía está representada en actividades como el comercio, los servicios de reparación, administración pública y comunales, el transporte, las comunicaciones y la industria manufacturera, entre

---

<sup>14</sup> WIKIPEDIA. Op. Cit. [citado: 29-mayo-2012] Disponible en internet: <http://www.wikipedia.org/wiki/Pasto>.

<sup>15</sup> ALCALDÍA Municipal de Pasto - PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Colombia., Op. cit., p. 20 – 25.

otras, las cuales generan aproximadamente el 48% (participación a precios corrientes del año 2005) del PIB local (2006).<sup>16</sup>

**EMPLEO:** Según el observatorio de mercado de trabajo de Pasto, en 2009, la tasa de desempleo fue de 16,9%, la tasa de ocupación 54,2%, la tasa de subempleo 51,4%; en este mismo periodo se reporta que el 68% de los ocupados, estuvieron catalogados en condición de informalidad.

Además el Índice Global de Dependencia\*, refleja que por cada dos personas en edad productiva, una depende económicamente de la otra, lo cual no es alentador si se tiene en cuenta que los niveles de desempleo son significativos.

**POBREZA:** Los sectores agrícola, comercial y de servicios son los más fuertes en Pasto. Sin embargo, como ciudad capital tiene altos índices de pobreza, inequidad y es el mayor receptor de personas en situación de desplazamiento, provenientes de la costa pacífica nariñense y de los municipios ubicados en la cordillera occidental.

La incidencia de la pobreza en el municipio de Pasto para el año 2010 es del 42,6%; la de la pobreza extrema es del 11,31% y el coeficiente de Gini es 0,522. Según la Superintendencia de Servicios Públicos, el 42,4% de la población pertenece al estrato 2 y el 22% al estrato 1.

**VIOLENCIA Y DESPLAZAMIENTO FORZADO:** Pasto como epicentro del departamento de Nariño, soporta difíciles condiciones sociales y económicas de carácter estructural, así como las consecuencias del conflicto armado y el flagelo del narcotráfico, lo que se refleja en el incremento de los hechos de violencia e inseguridad, que hoy constituyen la principal angustia de sus habitantes.

Según el SIPOD de Acción Social, a 20 de mayo del 2011 el municipio fue receptor de 37.073 personas en situación de desplazamiento, de ellas el 48,6% fueron hombres y 51,4% mujeres. Como municipio expulsor registró 5.010 personas, de ellas 54,5% hombres y 45,5% mujeres.

**EDUCACIÓN:** La tasa de analfabetismo (DANE 2005) es del 11,1%, y 47,2% hombres y 52,8% mujeres. Frente al análisis comparativo del periodo 2009 – 2010 que hace la Cámara de Comercio de Pasto, el sector de educación tuvo un comportamiento decreciente del -2,3%.

---

<sup>16</sup> UNIVERSIDAD de Nariño. CEDRE. FACEA. Formulación de una Política Pública de Empleo para Pasto. Informe de Investigación Marzo 2010. p. 44 – 45.

\* Indica el número de personas dependientes por cada persona en edad productiva.

**SALUD:** Según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional – ENSIN -, la tasa de desnutrición global de menores de 5 años, para 2010, es del 8,4. Según la Secretaría de Salud Municipal, en 2010, la tasa de mortalidad infantil es del 25,7.

**VIVIENDA:** Según la Alcaldía de Pasto respecto a la tenencia de vivienda, el 40,3% de las familias del estrato 1 pagan arriendo así como el 28,2% en estrato 2; el 34,6% de las familias del estrato 1 y el 53,2% de las familias en el estrato 2, cuentan con una vivienda propia.

#### **4.4 MARCO LEGAL**

La normatividad\* mencionada a continuación constituye una guía en el desarrollo de este trabajo.

#### **ACUERDO DE VOLUNTADES – SE-EMPRENDE PASTO<sup>17</sup>**

En el desarrollo de sus operaciones, El Centro para el emprendimiento y el empleo SE-EMPRENDE, tiene como una de sus prioridades establecer alianzas estratégicas, para lo cual se realizó alianzas y acuerdos con entidades de formación como el SENA, la Escuela de Artes y oficios de la Alcaldía de Pasto, La escuela de adultos de Comfamiliar Nariño y del INEM, Entidades financieras como el Banco Agrario, Banco WWB, Contactar, el Proceso Galeras, la Escuela de Vigilancia y Seguridad Privada, CISEP.

Con el propósito de ampliar el portafolio de servicios para referenciar a la población que necesita formación complementaria en estudios básicos como la primaria, el bachillerato, cursos técnicos entre otros que incidirán en mejorar su formación educativa y dar respuesta así a problemas estructurales como el desempleo, niveles educativos muy bajos, el alto grado de incertidumbre frente a la realidad y la falta de oportunidades para el desarrollo social y el crecimiento económico.

#### **CONPES 3616.<sup>18</sup> Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación**

---

\* Cuando se habla de normatividad se hace referencia a las leyes, decretos y normas en los que se encuentra sustentado este trabajo.

<sup>17</sup> MUNICIPIO de Pasto – CÁMARA de Comercio de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Op. cit., p. 31.

<sup>18</sup> DNP. CONPES 3616. [en línea] 2011 [citado:9-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.dnp.gov.co>

## LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA LA POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA EXTREMA Y/O DESPLAZAMIENTO

Por medio del cual se han impulsado a través de la Red Juntos, herramientas que permitan a la población pobre, extrema y desplazada (adultos y jóvenes mayores de 18 años, que no hayan alcanzado los logros de la dimensión de ingresos y trabajo de la Red Juntos y la estabilización socioeconómica) superar su condición socioeconómica de manera sostenida, apoyados en el acceso a los servicios que el sistema de protección social les ha otorgado, reforzados con una política que permita el desarrollo y consolidación de su potencial productivo.

Esta política se concentra en mejorar la oferta de mano de obra, más que en potenciar la demanda de ésta. Algunas de sus estrategias están encaminadas a favorecer la incorporación de la población en puestos de trabajo generados a través de la inversión a nivel Nacional, territorial, pública y privada en proyectos de desarrollo de infraestructura.

Adicionalmente, se considera que apoyar la creación de proyectos productivos puede potencialmente generar empleos para las personas que al inicio de la intervención no pretendan o no cuenten con las herramientas para desarrollar sus propios proyectos. De esta forma, aunque la política no se concentre en la generación de empleos, las acciones que se plantean potencialmente aportarán en este sentido.

### **CONVENIO INTERADMINISTRATIVO ALCALDÍA DE PASTO Y CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO.<sup>19</sup>**

Con el fin de garantizar el compromiso de las entidades socias y de establecer las responsabilidades en la ejecución del plan de trabajo, se firmó, el Convenio interadministrativo de cooperación entre la Alcaldía de Pasto y la Cámara de Comercio de Pasto, teniendo como finalidad, desarrollar actividades tendientes a fortalecer los programas municipales encaminados a la superación de pobreza extrema, incluidos en el plan de desarrollo municipal en el acuerdo No. 110806 del 08 de abril de 2011, y con el PNUD y Cámara de Comercio de Pasto como operador del Se-Emprende, el Acuerdo de subsidio de micro capital documento de proyecto COL/72781 firmado el 2 de noviembre de 2011.

---

<sup>19</sup> MUNICIPIO de Pasto – CAMARA de Comercio de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Op. cit., p. 31.

**DECRETO No. 0255 DEL 27 DE ABRIL DEL 2011. ALCALDÍA DE PASTO.<sup>20</sup>**  
POR EL CUAL SE ADOPTAN MEDIDAS PARA LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD CONTRACTUAL A FIN DE PROMOVER EL DESARROLLO ECONÓMICO INCLUYENTE EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

Conforme al Plan de Desarrollo Municipal de Pasto 2008 – 2011, se asume el compromiso de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad, con la pretensión de generar condiciones de equidad social, dando prioridad a la población pobre y vulnerable, con énfasis especial en la perspectiva de género y poblacional para garantizar la protección y desarrollo de los diferentes grupos minoritarios, tradicionalmente excluidos.

Por el cual se adoptan las medidas dirigidas a promover el desarrollo económico incluyente y facilitar la participación de sectores sociales excluidos de la dinámica productiva dentro de los procesos de contratación pública municipal. Estas medidas serán responsabilidad de todas las dependencias de la Alcaldía Municipal de Pasto, así como de las entidades de nivel descentralizado.

**LEY 1429 DEL 2010<sup>21</sup> Ley de Formalización y Generación de Empleo.**

En la cual se establecen los incentivos para los empleadores que vinculen laboralmente a nuevos empleados menores de 28 años, personas en situación de desplazamiento, proceso de reintegración, condiciones de discapacidad, mujeres mayores de 40 años que en el último año hayan estado sin contrato de trabajo, personas de bajos ingresos y cabeza de familia de los niveles 1 y 2 del Sisbén.

Los cuales podrán tomar los aportes al Sena, ICBF y cajas de compensación familiar, así como el aporte en salud a la subcuenta de solidaridad del Fosyga y el aporte al Fondo de Garantía de Pensión Mínima correspondientes a los nuevos empleos, como descuento tributario para efectos de la determinación del impuesto sobre la Renta y Complementarios.

El empleador deberá incrementar el número de empleados con relación al número que cotizaban a diciembre del año anterior; e incrementar el valor total de la nómina (la suma de los ingresos bases de cotización de todos sus empleados) con relación al año anterior.

**LEY 1450 DE 2011<sup>22</sup>**

---

<sup>20</sup> DECRETO No. 0255 del 27 de abril del 2011. Alcaldía de Pasto. Despacho del Alcalde. Centro Administrativo Municipal. 11 p.

<sup>21</sup> REVISTA CONTABLE. Ley 1429 del 2010 [en línea] 2011 [citado:9-junio-2012] Disponible en internet: [http://www.ideascontables.260mb.com/REVISTA\\_CONTABLE/pdfs](http://www.ideascontables.260mb.com/REVISTA_CONTABLE/pdfs)

<sup>22</sup> ACTUALICESE. Ley 1450 del 2011 [en línea] 2011 [citado: 6-junio-2012] Disponible en internet en: <http://www.actualicese.com>

## **Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014**

En donde se contempla a través de la convergencia y fortalecimiento del desarrollo regional los lineamientos para atención e inclusión de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad por medio de mecanismos, objetivos, metas y estrategias concretas dirigidas a:

- ❖ Consecución de las Metas del Milenio.
- ❖ Atención integral a las víctimas del desplazamiento forzado por la violencia, gestión del riesgo por cambio climático,
- ❖ Planes de desarrollo de las entidades territoriales y formulación de proyectos regionales estratégicos.
- ❖ Implementación de las políticas de desarrollo productivo, de competitividad y productividad, de fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, y de fomento de la cultura para el emprendimiento.
- ❖ Protección al desempleo.
- ❖ Prevención, rehabilitación e integración de la población afectada por cualquier tipo de discapacidad.
- ❖ Política pública nacional de Equidad de Género.
- ❖ Priorización de los recursos necesarios para contribuir al cumplimiento de los derechos de la población desplazada por la violencia.
- ❖ Oferta destinada a la prevención, protección y atención de la Población Víctima del desplazamiento forzado por la Violencia.
- ❖ Soluciones integrales para los hogares víctimas del desplazamiento forzado por la violencia, en materia de vivienda, generación de ingresos y restitución o compensación de los derechos sobre la tierra.
- ❖ Inversiones para atención de la población víctima del desplazamiento forzado por la violencia y damnificada por desastres naturales.
- ❖ Implementación de programas de empleo transitorios.
- ❖ Oferta diferenciada para la atención económica y social de la población en proceso de reintegración.

### **MESEP<sup>23</sup>**

#### **Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad**

Creado por el DANE y el DNP, la MESEP ha producido las series empalmadas de Empleo, Pobreza y Desigualdad 2002-2008, para que la opinión pública pueda volver a contar con información oportuna, creíble y relevante sobre las condiciones de vida en Colombia., con los objetivos de:

---

<sup>23</sup> DNP. MESEP. Op. Cit. [citado: 9-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.dnp.gov.co>

- ❖ Medir el impacto del cambio metodológico que implicó la interrupción de la Encuesta Continua de Hogares (ECH) y la implementación de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH).
- ❖ Elaborar e implementar una metodología de empalme para las series de mercado laboral, pobreza y desigualdad. Preservando el ajuste a Cuentas Nacionales y líneas de pobreza vigentes.
- ❖ Proponer un arreglo institucional para la medición, verificación técnica y divulgación de las cifras de pobreza en Colombia.
- ❖ Proponer una nueva metodología para la medición de la pobreza – nuevas líneas de pobreza y revisión de ajustes al ingreso.
- ❖ Proponer nuevo arreglo institucional para la medición, discusión y divulgación de la pobreza y la desigualdad.

## **OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO.<sup>24</sup>**

En la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en la sede de las Naciones Unidas (Nueva York, 2000), los jefes de Estado y de Gobierno del mundo firmaron la Declaración del Milenio. En ella asumieron compromisos en materia de paz y seguridad, derechos humanos, protección del entorno y atención especial a la pobreza. Con base en esa Declaración se concertaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, que incluyen ocho objetivos, 18 metas y más de 40 indicadores que deben hacerse realidad para el 2015. Tal como en su momento lo planteó el Informe mundial sobre desarrollo humano 2003, “los Objetivos de Desarrollo del Milenio constituyen un pacto entre las naciones para eliminar la pobreza humana”.

Los ODM forman parte del capital humano, de la infraestructura, de la sostenibilidad y el capital natural, del crecimiento económico general. Buscan focalizar esfuerzos y recursos para ayudar a las poblaciones más pobres y vulnerables a salir de la trampa de la pobreza causada por la morbilidad, la nutrición deficiente, el bajo nivel de instrucción, el acceso limitado al agua salubre y muchas veces, un rápido crecimiento demográfico. A la luz de los beneficios que se derivarán de reducir la pobreza y poner a millones de personas en condiciones de vivir una vida más sana y productiva por más tiempo, los ODM constituyen una excelente oportunidad de inversión hacia la seguridad, la paz y la democracia. Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio son:

- a) **Reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre:** relacionado con la erradicación de la pobreza y la pobreza extrema, también incorpora metas sobre empleo decente y lucha contra la desnutrición.

---

<sup>24</sup> PNUD. Op. Cit. [citado: 9-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.pnud.org.co>

- b) **Lograr la enseñanza primaria universal:** hace referencia a la educación, analiza las coberturas en preescolar, educación básica y educación media. También se analiza el resultado de los esfuerzos institucionales para disminuir la deserción, aumentar el número de años promedio de educación y bajar las tasas de analfabetismo que aún subsisten.
- c) **Promover la igualdad entre los sexos:** tiene que ver con la equidad de género, mira la evolución de la participación política de la mujer en las elecciones locales, el acceso femenino a las posiciones de dirección dentro del gobierno territorial, y la manera cómo se comportan los diferentes índices de violencia que afectan a las mujeres.
- d) **Reducir la mortalidad infantil y Mejorar la salud materna:** abordan los temas de salud, y observan la tendencia de la mortalidad infantil; cuál es la cobertura de aplicación de los biológicos a los niños menores de cinco años; qué acciones se han tomado para disminuir la mortalidad materna y la mortalidad por cáncer de cuello uterino; qué incentivos se están ofreciendo para que las gestantes se practique por lo menos cuatro controles médicos durante el embarazo; y cómo garantizar que se privilegie la atención médica e institucional de los partos. Se muestran las cifras de uso de métodos anticonceptivos y se evidencia la preocupación por el aumento constante de los embarazos de adolescentes.
- e) **Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades:** se refiere a la incidencia y mortalidad de enfermedades transmitidas por vectores como el dengue y la malaria, y se hace un análisis del comportamiento del contagio y la mortalidad por el VIH/Sida.
- f) **Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente:** contiene indicadores sobre la sostenibilidad ambiental, los asentamientos humanos y la cobertura de servicios públicos básicos, así como la evolución del déficit de vivienda por carencia de oferta o por mala calidad de la existente, se revelan datos sobre las bajas o inexistentes coberturas en acueducto y alcantarillado en las zonas rurales de municipios muy pobres, e incluso en algunas localidades que son importantes económica y poblacionalmente. También se plantea el comportamiento de la superficie de áreas protegidas y de reforestación y se llama la atención sobre la necesidad de un trabajo mancomunado entre quienes hacen parte del Sistema Ambiental Regional.
- g) **Fomentar una asociación mundial para el desarrollo:** permite ver la realidad sobre el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones, especialmente en cuanto a la cobertura de telefonía móvil, la cantidad de usuarios de Internet y el número de hogares con computador, donde nuevamente la inequidad es manifiesta en contra de los municipios más alejados del centro de poder.

## 5. COBERTURA DEL ESTUDIO

### 5.1 TEMPORAL

Desde el punto de vista retrospectivo se tomarán datos históricos comprendidos entre el año 2001 hasta el 2012. La formulación del plan estratégico de mercadeo para el Centro Se-Emprende Pasto, se llevará a cabo desde el mes de junio del año 2012 hasta el mes de diciembre del 2012. La proyección u horizonte de tiempo en que se plantea el plan estratégico de mercadeo es para el año 2013 hasta el 2016.

### 5.2 ESPACIAL

El presente trabajo se realizará en el municipio de San Juan de Pasto, en el departamento de Nariño, Colombia. Especialmente dentro de las comunas que se concentran alrededor de las dos sedes de atención del Centro Se-Emprende Pasto:

**Se-Emprende sede principal**, carrera 14 Avenida Champagnat No 14 – 57, en donde se encuentra la comuna 2, rodeada de las comunas 1, 5, 4 y 8.

**Se-Emprende sede alterna**, Manzana C salón comunal barrio Carlos Pizarro comuna 12, en donde se convergen las comunas 10, 11 y 3.

Considerando que la concentración de la población objeto se encuentra en las comunas 10 y 12, a las cuales se atiende de manera directa a través de la sede alterna. Según datos del DANE – 2005 la sumatoria de población para estas dos comunas asciende a 38.681 personas, de las cuales 26.681 están ubicadas en la comuna 10 y 12.000 personas residen en la comuna 12.

De igual manera se contemplará las entidades aliadas al proyecto: Cámara de Comercio de Pasto, Alcaldía Municipal de Pasto, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo seccional Pasto, entidades gubernamentales como Red Unidos, Acción Social, alianzas estratégicas: SENA, Mujeres Ahorradoras, Cruz Roja, Contactar, Proceso Galeras, entre otros.

### 5.3 VARIABLES

Dentro del presente documento se incluirán las siguientes variables:

Económicas: empleo, desempleo, ingresos, economía, educación, presupuesto.

Demográficas: sexo, edad, nivel de escolaridad.

Mercadeo: calidad, servicio, usuario, promoción, publicidad, benchmarking.

Sociales: estrato social, desplazamiento, violencia, condición de vulnerabilidad, pobreza.

## 6. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

### 6.1 ENFOQUE

El enfoque que tiene el presente documento es de tipo Cuantitativo, sin dejar de lado el uso de tópicos de tipo cualitativo durante el desarrollo de la investigación.

### 6.2 TIPO DE ESTUDIO

Los tipos de estudio que se ajustan a la presente investigación según los lineamientos de Carlos Méndez<sup>25</sup> son los siguientes:

- ❖ **Exploratorio.** Al tratarse de un trabajo de pasantía, esta etapa representa el inicio en la estructuración del plan de trabajo, dentro del cual se tiene como objetivo general la formulación de un plan estratégico de mercadeo para el Centro Se-Emprende. Existen pocos antecedentes en cuanto al modelo teórico, puesto que se ha realizado un solo trabajo en Se-Emprende y es la primera vez que se plantea este tipo de estudio debido a las necesidades y problemáticas actuales por las que atraviesa. Por lo cual se busca hacer una recopilación de información actualizada y veraz referente a los objetivos específicos planteados, se recurrirá en primera instancia a fuentes de información primaria a través de herramientas como encuestas y entrevistas, lo cual será la pauta para posteriores estudios e investigaciones a beneficio del centro. Con el fin de aproximarse al verdadero problema que evidencia el Se-Emprende y realizar posibles planteamientos problemáticos que serán resueltos en un segundo nivel a partir de un estudio descriptivo.
- ❖ **Descriptivo.** En la pasantía se busca identificar la descripción de las características de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, al igual que sus expectativas, preferencias, necesidades, gustos, información actualizada de la población objeto. Al igual que la interrelación entre los diferentes elementos y sus componentes dentro del entorno interno – externo bajo el cual se desenvuelve y actúa el Centro de emprendimiento y empleabilidad Se-Emprende, de acuerdo a los objetivos específicos planteados, acudiendo a técnicas de recolección de información como encuestas aplicadas a una muestra representativa del mercado potencial del centro, y entrevistas a las entidades socias, con el fin de determinar los factores importantes del fenómeno bajo el análisis, que conlleven al desarrollo del presente trabajo de pasantía.

---

<sup>25</sup> MENDEZ, Carlos. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. p. 133 - 136

### 6.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación que aplican para el presente trabajo son de tipo:

**Inductivo:** se parte de la observación de las situaciones particulares que enmarcan la estructura de los servicios ofertados por Se-Emprende Pasto y se finaliza en el planteamiento de conclusiones relacionadas con las premisas que dan explicación al contexto analizado en la conjugación del plan de trabajo. Así, los resultados obtenidos se convierten en criterio para la toma de decisiones del Centro de emprendimiento y empleabilidad.

**Analítico:** se analiza el todo, que corresponde al Centro Se-Emprende y se lo divide en partes, las cuales constituyen cada uno de los objetivos específicos del trabajo, serán analizadas individualmente aplicando la inducción para luego recomponerlas en su todo y así tener un criterio para que la institución implemente los cursos de acción en el campo del mercadeo.

**Síntesis:** complementario al anterior método, se inicia con la relación causa – efecto, las cuales se llevarán de manera sinóptica en el plan de acción que es el compendio del plan de trabajo implementado durante el ejercicio de la pasantía.

### 6.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información a utilizar durante la ejecución de este trabajo son:

- ❖ Primarias: aplicación de encuestas y entrevistas.
- ❖ Secundarias: recolección de información a través de libros, revistas, tesis, estudios anteriores, investigaciones relacionadas.
- ❖ Terciarias: recopilación de datos en direcciones electrónicas.

#### 6.4.1 Instrumentos para la recolección de información

Los instrumentos a utilizar para la recolección de información son:

- ❖ Encuesta: se fijará un modelo de encuesta, el cual será aplicado a una muestra significativa de la población objeto de estudio.
- ❖ Entrevista: se realizarán entrevistas a las entidades socias, con el fin de indagar y conocer los procesos de organización, funcionamiento, capacitación y servicio que brinda el establecimiento.

## 6.4.2 Procesamiento de la información

La información será clasificada, tabulada, codificada, sistematizada, registrada y analizada para poder llevar a cabo el respectivo cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello se hará uso de herramientas informáticas tales como Microsoft Excel para registro de base de datos, sistematización y tabulación, para el concerniente análisis de información primaria.

## 6.5 DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.5.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### UNIVERSO

Las encuestas van dirigidas a la población objeto y usuarios del Centro de emprendimiento y el empleo Se-Emprende Pasto, usuarios comprendidos entre el periodo: 2011 - 2012.

#### MUESTRA

Con el fin de establecer el número total de encuestas a aplicar, que garanticen la veracidad de la información para óptimos resultados posteriores, se utilizará el método probabilístico estratificado, que consta de la siguiente fórmula:

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

N = Población en condición de Vulnerabilidad del municipio de Pasto año 2012 (21310 personas)<sup>26</sup>.

Z = 1.96 para el 95% de confianza.

e = Error de estimación 5% (0.05)

P = Probabilidad ocurrencia (0.5)

Q = Probabilidad de fracaso (0.5)

$$n = \frac{1.96^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 21310}{(0.05)^2 (21310 - 1) + 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{20457,6}{54,23} = 377 \text{ encuestas}$$

---

<sup>26</sup> RED UNIDOS. Base de Datos Población Unidos. Departamento de Nariño. Año 2012

## **7. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DEL CENTRO PARA EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO SE-EMPRENDE PASTO**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos presentados en el plan de trabajo de pasantía, se realizó el diagnóstico competitivo, en donde participaron los directivos, la coordinación del área de Empleabilidad y el equipo de trabajo del área de Emprendimiento de la entidad, quienes validaron la propuesta presentada, resaltando que realizar el análisis situacional para el Centro de Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto se constituya en un escenario ineludible para el proceso de la toma de decisiones.

### **7.1 PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN<sup>27</sup>**

Para el ejercicio de pasantía, presentar la organización implicó realizar una pesquisa documental, lo cual fue importante puesto que permitió escudriñar desde el ámbito retrospectivo la realidad del Centro Se-Emprende Pasto. Así mismo, fue una labor significativa, debido que conocer los aspectos generales de la organización, torno propicio el trabajo en equipo, que en esencia fue la piedra angular del éxito de la implementación del plan de trabajo.

#### **7.1.1 Historia**

Desde 2008 el PNUD implementa en 6 territorios de Colombia (Cartagena, Pasto, Barranquilla, Sincelejo, La Guajira y Santa Marta) el Proyecto Desarrollo Económico Incluyente –DEI- que busca potenciar las capacidades productivas de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad y ampliar sus oportunidades en materia de generación de empleo e ingresos, para que puedan ejercer con autonomía sus derechos como ciudadanos y mejorar su calidad de vida a partir de la estructuración, validación y puesta en marcha de una Política de Inclusión Productiva; para mayor comprensión de los componentes de ésta política ver anexo A.

De las estrategias la relacionada con la creación de Instancias de referenciación y orientación a oportunidades de generación de ingresos y empleo, permitió el establecimiento en Cartagena del Centro de Emprendimiento Pedro Romero CEMPRENDE a través de una alianza público privada entre la Cámara de Comercio de Cartagena y la Alcaldía de ésta ciudad. A diciembre de 2010 el CEMPRENDE en Cartagena había atendido más de 7.000 personas, de las cuales 42% requirieron servicios de emprendimiento y el 58% de empleabilidad, se

---

<sup>27</sup> MUNICIPIO de Pasto – CÁMARA de Comercio de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Op. cit., p. 10 - 33.

formularon 1.456 planes de negocio, se fortalecieron 603 empresas y se generaron 264 empleos.

Con base en esta experiencia exitosa, se decidió constituir el Centro para el Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto, que nace el día 27 de abril de 2011, y que opera a través de un contrato de interés público entre la Alcaldía de Pasto y la Cámara de Comercio de Pasto.

Los servicios ofertados por el Centro Se-Emprende Pasto, se complementan con alianzas interinstitucionales con Acción Social, COMFAMILIAR de Nariño y SENA. Además, en el desarrollo de sus operaciones, Se-Emprende Pasto busca promover acciones conjuntas con universidades, entidades municipales, ONG's y empresas privadas, para generar una ampliación del portafolio de servicios, que permita responder a problemas estructurales como el desempleo, niveles educativos muy bajos, alto grado de incertidumbre frente a la realidad y la falta de oportunidades para el desarrollo social y el crecimiento económico.

### **7.1.2 Quienes Son**

El Centro para el Emprendimiento y el Empleo Se-Emprende Pasto es una instancia de prestación, orientación y referenciación de servicios, que amplía las oportunidades de empleo, autoempleo y emprendimiento de la población sujeto de inclusión, ofreciendo dos líneas de atención: Emprendimiento y Empleabilidad.

### **7.1.3 Naturaleza**

El Centro Se-Emprende Pasto, es el resultado de un contrato de interés público suscrito entre la Alcaldía Municipal de Pasto y la Cámara de Comercio de Pasto, cuyo objeto es aunar esfuerzos para promover el desarrollo económico incluyente en la ciudad, fortalecer los programas municipales encaminados a la superación de la pobreza extrema incluidos en el Plan de Desarrollo Municipal, y ampliar las oportunidades económicas de la población a través de la puesta en marcha del proyecto.

### **7.1.4 Ubicación**

Se-Emprende Pasto presta sus servicios en dos sedes de atención:

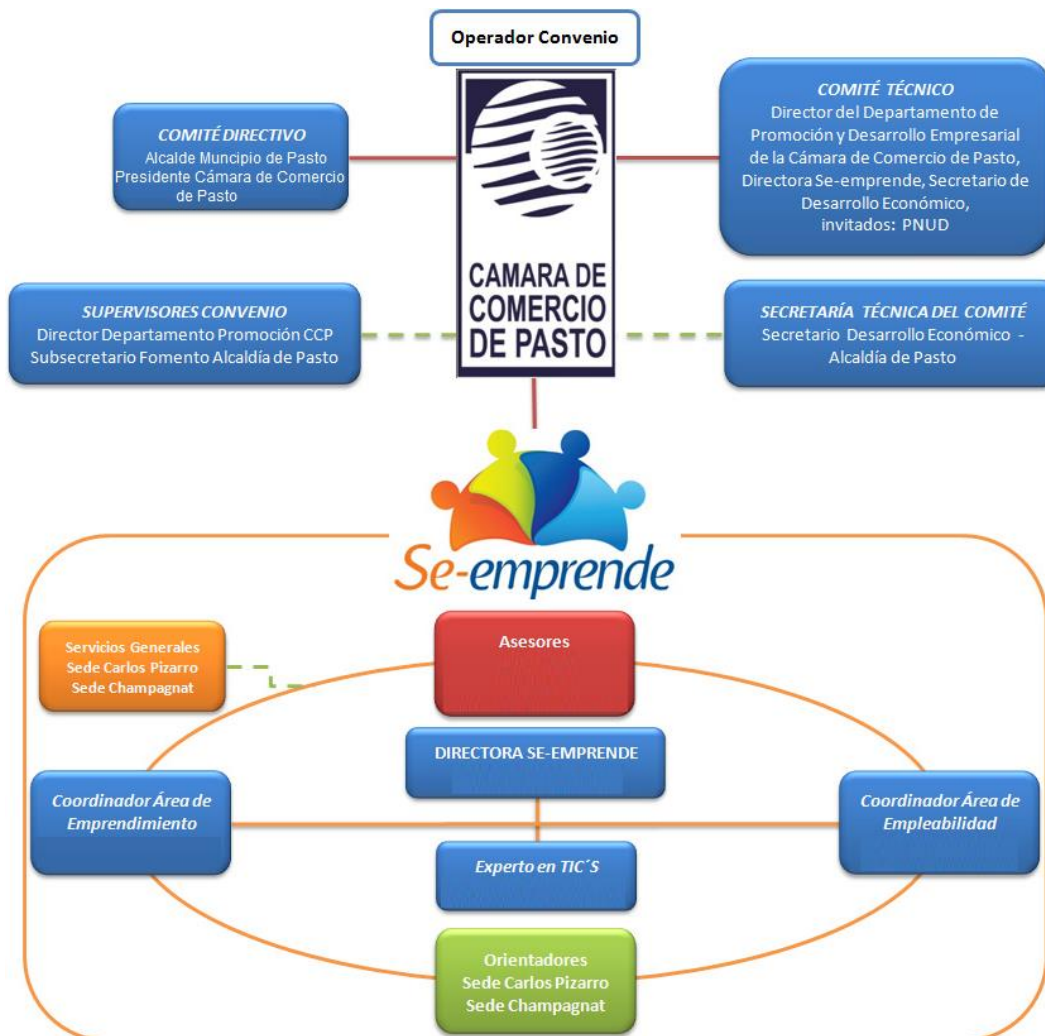
**Sede Principal Avenida Champagnat:** La Cámara de Comercio de Pasto brinda una sede en el sur occidente de la capital de Nariño, ubicada en la carrera 14 Avenida Champagnat No 14 – 57. Se tiene acceso sencillo con entrada directa, a un costado de la entrada de la Cámara de Comercio Sede Sur. Los usuarios disponen de vías de acceso cómodas, seguras y accesibles.

**Sede Carlos Pizarro:** La Alcaldía de Pasto brinda un espacio para el fomento productivo ubicado en la Comuna 12, manzana C salón comunal barrio Carlos Pizarro.

Una de las razones de ubicación de una sede alterna del Se-Emprende es la concentración de la población objeto en las comunas 10 y 12, a las cuales se atiende de forma inmediata.

### 7.1.5 ORGANIGRAMA

**Figura No.1 Organigrama Se-Emprende Pasto**



Fuente: Se-Emprende Pasto

El Comité Directivo está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Pasto y el Alcalde del Municipio de Pasto.

El Comité Técnico, se encuentra conformado por el Director del Departamento de Promoción y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto, el

Director del Centro Se-Emprende Pasto, el Secretario de Desarrollo Económico y como invitado el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

En este epígrafe es importante destacar que para los procesos y procedimientos de la pasantía resultó relevante el tener claro el direccionamiento estratégico de la organización y la insuperable oportunidad de compartir con los actores estratégicos que la conforman.

## 7.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Como trabajo exploratorio se perpetró un análisis del portafolio de servicios en donde se logró identificar que el Centro Se-Emprende Pasto apropia la metodología de trabajo implementada en el Centro de emprendimiento y empleo Cemprende Cartagena, es importante mencionar que para comprender como el portafolio de servicios cumple los objetivos requeridos, el mapa de proceso que se observa en la figura No. 2 tornó propicia la labor pertinente.

**Figura No. 2 Mapa De Proceso**



Fuente: Se-Emprende Pasto

A partir de ésta estructura, el Centro ha ejecutado los siguientes procesos para el desarrollo de sus servicios:

### 7.2.1 Orientación

El área de orientación es la puerta de entrada al Centro, como se observa en la figura No. 3 ofrece los servicios de:

- ❖ Sensibilización a los interesados.
- ❖ Información integral a los Usuarios.
- ❖ Inscripción a usuarios.
- ❖ Referenciación a entidades aliadas.

Desde el área de orientación se ofrece un servicio de información integral a los usuarios, a través de una charla donde pueden exponer sus necesidades y aclarar dudas referentes al Centro, debido a que se suministra información de manera clara y precisa sobre los procesos llevados a cabo. Es de resaltar la importancia del compromiso y la disciplina que deben tener al momento de tomar la decisión de participar en alguna de las áreas o al momento de ser referenciados a servicios de entidades aliadas.

**Figura No. 3 Ruta General Área Orientación**



Fuente: Se-Emprende Pasto

### 7.2.2 Emprendimiento

El área de emprendimiento se enfatiza en las acciones de creación de empresas (Ruta Emprende), crecimiento empresarial (Ruta Desarrolla), Fortalecimiento

empresarial (Ruta Fortalece) e innovación (Ruta Transforma), a través de los siguientes servicios:

- ❖ Formación y capacitación.
- ❖ Referenciación.
- ❖ Asesoría y asistencia técnica.
- ❖ Acompañamiento y seguimiento a las unidades productivas.
- ❖ Promoción comercial, encadenamiento productivo y desarrollo de proveedores.

Se finaliza el proceso de capacitación (112 horas) con el Plan de Negocios o con un fortalecimiento empresarial acorde a las expectativas de los emprendedores.

La formación impartida en el área de Emprendimiento brinda orientaciones generales tal y como se visualiza en la figura No. 4 y está a cargo de un grupo de asesores expertos en cada uno de los temas, los cuales basados en sus conocimientos, experiencias y soportados en el diagnóstico inicial que se les practica a los emprendedores, analizan aspectos claves como formación educativa, experiencia, intereses, tipo de negocio, entre otros, lo que les permite establecer un programa de asesoría y acompañamiento generando confianza y disciplina empresarial para la población.

Las rutas específicas del área de emprendimiento son:

Ruta Emprende: es el primer escalón de Emprendimiento, donde se busca desarrollar el potencial emprendedor que hay en las personas, se presta asesoría en materia de gestión, organización y elaboración de planes de negocio, incluyendo aspectos legales y financieros.

Ruta Desarrolla: se atienden las necesidades de negocios ya existentes y los emprendedores reciben formación en los diferentes módulos de fortalecimiento empresarial, así como asesoría especializada para formalizar su negocio.

Ruta Fortalece: congrega las empresas debidamente formalizadas que necesitan fortalecerse en diferentes aspectos, como gestión por procesos, sistemas de calidad y registros de marca; esta etapa se caracteriza por brindar asesorías dinámicas mediante la participación en talleres y la implementación práctica de lo abordado.

Ruta Transforma: las empresas reciben acompañamiento para incluir la innovación como estrategia para el éxito.

**Figura No. 4 Ruta General Emprendimiento**



Fuente: Se-Emprende Pasto

### 7.2.3 Fondo de microfinanciamiento

El Fondo de Microfinanciamiento se estableció durante el segundo semestre del año 2012, nace de la necesidad de establecer acciones reales para el acceso a activos financieros dirigidos a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad en el municipio de Pasto. Es un fondo que ofrece alternativas de microcrédito a usuarios de Se-Emprende Pasto en las líneas de emprendimiento, fortalecimiento y empleabilidad.

Este proyecto se ejecuta mediante los aportes financieros de PNUD a través de la Cooperación Coreana KOICA y la Cámara de Comercio de Pasto, quien es la entidad operadora del Fondo. Se desarrolla con el objetivo de restablecer los derechos económicos para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, la implementación del CONPES 3616 y el Proyecto DEI en el municipio de Pasto.

Las condiciones que exige el Fondo para acceder a sus servicios conciernen en:

- ❖ Ser usuario del Centro Se-Emprende Pasto.
- ❖ Haber cursado la Ruta Emprende o Empleabilidad.
- ❖ Cumplir con los requisitos y documentación establecida en el Reglamento y Manual de Crédito del Fondo.

Los resultados obtenidos desde los inicios del fondo hasta el momento corresponden a 55 solicitudes aprobadas por un valor de \$ 128.946.155. A futuro se plantea y se espera dar continuidad al proyecto, en conjunto con la reinversión de recursos, cartera sana e incremento de la cobertura.

#### **7.2.4 Empleabilidad**

El área de empleabilidad busca sensibilizar y capacitar prioritariamente a la población mayor de 18 años en situación de pobreza y vulnerabilidad, en áreas pertinentes al mercado laboral, teniendo en cuenta sus competencias básicas, intereses y experticia en algún arte u oficio, con el fin de armonizar la oferta de trabajo con los requerimientos de la demanda laboral.

La ruta de empleabilidad consagrada en la figura No. 5 ofrece los siguientes servicios:

- ❖ Recepción y registro de hojas de vida.
- ❖ Diagnóstico de perfiles ocupacionales.
- ❖ Orientación vocacional y de crecimiento personal.
- ❖ Identificación de oportunidades laborales.
- ❖ Intermediación laboral.
- ❖ Referenciación para formación.
- ❖ Gestión en certificación de competencias.

Las asesorías brindadas por la ruta de Empleabilidad consisten en un proceso de orientación general, acorde a diferentes necesidades planteadas a partir de la identificación de perfiles para el sector empresarial de la ciudad de Pasto. Estas se basan en lineamientos específicos sobre competencias del Saber Ser, en equilibrio con el Saber Hacer, posibilitando así el adecuado desempeño de los sujetos en diferentes espacios laborales.

La formación contribuye a que los participantes se sientan más preparados para afrontar retos laborales, para lo cual se aplican talleres didácticos con una intensidad total de 55 horas, en donde se explora la ruta de Formación Integral del Ser-FIS, complementados con oportunidades de referenciación para capacitación certificada en diferentes áreas del saber, a través de alianzas estratégicas con entidades de educación formal y no formal, públicas y privadas, que ofrezcan diversos programas de formación, incluidos los de competencias básicas (lecto-escritura y matemáticas) y formación para el trabajo y desarrollo humano.

Por otra parte, durante su etapa de formación (con la red de aliados o en el mismo Centro), el área de Empleabilidad, a través de su programa de gestión empresarial comprendido en la figura No. 6, adelanta los procesos para identificar las oportunidades de vinculación al mercado laboral.

**Figura No. 5 Ruta General Área De Empleabilidad – Usuario**



Fuente: Se-Emprende Pasto

**Figura No. 6 Ruta General Área De Empleabilidad – Gestión Empresarial**



Fuente: Se-Emprende Pasto

## 7.2.5 Cursos complementarios

Además, Se-Emprende ofrece cursos básicos que son complementarios a sus servicios y para los cuales es requisito desarrollar previamente el curso de Emprendimiento o Empleabilidad. Estos son: seguridad industrial, bioseguridad, salud ocupacional, informática básica, informática avanzada, gastronomía manipulación de alimentos, turismo, mesa y bar, mercadeo y ventas, archivo y redacción de textos, servicio al cliente, panadería, modistería.

De lo anterior se consiguió establecer que para los objetivos subsiguientes de pasantía fue primordial conocer el portafolio de servicios para posteriormente percatarse de la percepción de los usuarios reales y potenciales e igualmente enterarse sobre los procesos y procedimientos que permiten a la empresa identificar su productividad y como puede llegar a mejorar su eficiencia y eficacia frente al target o grupo objetivo que constituyen los usuarios. De otra parte a la entidad le fue relevante ya que logró establecer mayor visibilidad en el ámbito del cliente interno.

## 7.3 PERFIL COMPETITIVO

Tomando el modelo de Fred David se socializó ante el grupo de trabajo del área de emprendimiento y la coordinación del área de empleabilidad de la empresa la metodología para realizar el estudio del perfil competitivo, para lo cual en primera instancia como se observa en la tabla No. 1, se relaciona la oferta del municipio de Pasto con el fin de indagar sobre las diferentes entidades públicas y privadas que ofrecen una oferta de servicios similares dirigidos al mercado objetivo de la presente investigación.

Los principales competidores se encuentran ubicados en el Municipio de Pasto, en donde se encuentra establecida la población objeto del Centro Se-Emprende, algunas de las organizaciones competentes se han posicionado gracias a su experiencia, evolución y compromiso con la comunidad, las cuales se presentan a continuación:

**Tabla No. 1 Oferta En El Municipio De Pasto**

ENTIDAD y/o DEPENDENCIA	PROGRAMA
<b>ACCIÓN SOCIAL</b> <b>Programa Generación de Ingresos</b>	Capitalización Micro empresarial Mini cadenas Productivas Mujeres Ahorradoras Incentivo para la capacitación al empleo
	Atención Inicial en Generación de Ingresos para la Población Desplazada
<b>ICETEX - ACCIÓN SOCIAL</b> <b>Programa Generación de</b>	Incentivo económico para fomentar el ingreso a la educación superior de los bachilleres egresados

<b>Ingresos</b>	pertencientes a Familias en Acción
<b>ACCIÓN SOCIAL</b>	
<b>Proceso de Habitación y Vivienda</b>	Convocatoria para incentivos de titulación
<b>Banco Agrario de Colombia</b>	Línea Microcrédito para fortalecimiento
	Programa de vivienda de interés social rural para población desplazada
<b>SENA</b>	Jóvenes Rurales Emprendedores
	Emprendimiento - Fortalecimiento - Seguimiento.
	Fortalecimiento Pymes
	Economía solidaria y otras fuentes - número de empresas en marcha
	Banca de Oportunidades
<b>INCODER</b>	Titulación baldíos productivos
<b>ESAP</b>	Seminarios temas de administración pública
<b>Alcaldía de Pasto Secretaría de Desarrollo Económico</b>	Convenio líneas de crédito
	Escuela de Artes y Oficios
<b>PAI –GI</b>	Atención Inicial en Generación de Ingresos para la Población Desplazada
<b>COMFAMILIAR</b>	Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo – FONEDE
<b>Dirección Juventud Alcaldía de Pasto</b>	Bolsa de Oportunidades para Jóvenes
<b>Oficina de Género Alcaldía de Pasto</b>	Proyecto Golondrina
<b>Cámara de Comercio de Pasto</b>	Ruta Formalización y Fortalecimiento Empresarial/ Programa Pasto Emprende
	Programa Región Empresaria
<b>Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL</b>	Proyecto Semilla
<b>CONTACTAR</b>	Programa Microcrédito
<b>Red UREL</b>	Red de Investigadores Universidades
<b>Comisión Regional Competitividad</b>	Proyectos priorizados plan de acción Interinstitucional

Fuente: U.T Acción Social, Entidades Reportantes  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

Al determinar los competidores de la organización se deduce que el competidor de mayor relevancia es el SENA, debido a que congrega una variedad de servicios tanto en emprendimiento, empleabilidad, formación complementaria básica, técnica, tecnológica en diferentes categorías con modalidad presencial y virtual, facilitando el acceso e incrementando las posibilidades para la comunidad en general, además es líder a nivel regional y nacional. Le siguen los programas

impartidos por la Alcaldía Municipal de Pasto y la Cámara de Comercio de Pasto relacionados con formación en el área de emprendimiento y complementaria.

Puntualizar las diferentes organizaciones que trabajan a beneficio de la población vulnerable del Municipio de Pasto, permite conocer de forma concreta el entorno dentro del cual se desenvuelve la organización con el fin de perpetuar el desarrollo del presente trabajo.

#### **7.4 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Durante el periodo de pasantía en el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto se realizó un proceso de observación interno detallado sobre el desarrollo de las diferentes fases y aspectos concentrados en la organización. A través de ello y partiendo del diagnóstico inicial estructurado por la practicante Claudia Risueño en el año 2012, se identificaron las fortalezas y debilidades correspondientes en conjunto con la coordinación del área de empleabilidad y el equipo de trabajo del área de emprendimiento. Además se elaboraron entrevistas a la coordinación del área de empleabilidad y a la coordinadora local del proyecto DEI en Pasto, para el proceso de obtención de información mediante el siguiente cuestionario:

- ❖ ¿Cuánto tiempo lleva el proyecto a nivel nacional y a nivel municipal? ¿Qué han reflejado los resultados del Centro en el municipio de Pasto, durante su ejecución?
- ❖ ¿De dónde provienen los recursos para financiar el proyecto y que procesos se financian con ellos?
- ❖ ¿Estos recursos son suficientes para asegurar la calidad del servicio ofertado por Se-Emprende?
- ❖ ¿Cuáles son las organizaciones con las que Se-Emprende ha establecido convenios? ¿Qué tipo de beneficios produce para el Centro y especialmente los usuarios este tipo de alianzas?
- ❖ ¿Cuántas personas se han beneficiado hasta el momento? respecto al primer año de funcionamiento, ¿cómo ha sido la variación de este indicador? ¿Porque cree que ha sucedido esto?
- ❖ ¿Qué tipo de medidas se adelantan para ampliar la cobertura del servicio brindado por Se-Emprende, la publicidad se encuentra dentro de estas medidas?
- ❖ ¿La demanda existente es equivalente con la oferta establecida por el Centro Se-Emprende?
- ❖ Respecto al área de Emprendimiento, ¿cuáles son los resultados obtenidos hasta el momento? ¿Cuántos planes de negocio se han formulado?, de estos planes de negocio formulados ¿cuántos de ellos se han ejecutado y financiado? ¿Qué pasa con los planes de negocio que aún no se han financiado?

- ❖ Respecto al área de Empleabilidad, ¿los servicios ofertados son acordes con las exigencias del mercado laboral de la región? ¿Qué tan preparados se encuentran los egresados para asumir este tipo de exigencias? ¿Cuál es el tiempo promedio para vincular laboralmente a una persona?
- ❖ Respecto al personal interno del Se-Emprende, ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones?, ¿Existe delegación de funciones?, ¿el trabajo en equipo es determinante en el desarrollo de los procesos del proyecto?, ¿Se dan procesos de capacitación al personal?, ¿existe buena comunicación interna dentro del equipo de trabajo?, ¿La inestabilidad laboral del personal, impacta de alguna u otra manera en la calidad del servicio?, ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?.
- ❖ ¿Mediante qué mecanismos se controla la calidad de los procesos impartidos por Se-Emprende?
- ❖ ¿Cuáles son los resultados del seguimiento realizado a las personas egresadas del proyecto? ¿Cuáles considera son las principales amenazas y oportunidades para Se-Emprende?

Por medio de los procesos anteriores en la búsqueda y adquisición de información y en conjunto con el área de emprendimiento y empleabilidad se logró identificar las siguientes fortalezas y debilidades presentes en Se-Emprende:

#### **7.4.1 Fortalezas**

- ❖ Se cuenta con un talento humano idóneo y comprometido con el desarrollo de los procesos.
- ❖ Se brinda una capacitación periódica al personal de trabajo.
- ❖ Se brinda un servicio al cliente de calidad.
- ❖ Todos los servicios ofertados por el Centro son gratuitos, sin dejar de lado la calidad y el nombre de la organización.
- ❖ El Centro dispone de un portafolio de servicios variado, acorde a las necesidades básicas de los usuarios.
- ❖ El Centro ofrece servicios agregados principalmente la referenciación.
- ❖ Las instalaciones están estratégicamente situadas, de acuerdo a la ubicación de la población objetivo.
- ❖ Se tiene claro el mercado objetivo hacia el cual van dirigidos los servicios ofertados.
- ❖ Se cuenta con un capital de trabajo elemental.
- ❖ El rendimiento sobre la inversión se ve reflejado en factores intangibles tales como la satisfacción y superación de los usuarios.
- ❖ Existe buena comunicación entre el equipo de trabajo.
- ❖ El trabajo en equipo es constante y afianza los lazos dentro del grupo de trabajo.

- ❖ La delegación de funciones es correcta, gracias al buen orden estructural de la entidad, el cual hace que los trabajadores asuman con responsabilidad las funciones asignadas.
- ❖ La estructura organizacional ejerce un mecanismo de control apropiado, a las funciones del equipo de trabajo designadas.
- ❖ Existen diversas alianzas y convenios establecidos con diferentes organizaciones y entidades a beneficio de los usuarios del Centro, en materia de cursos, capacitaciones y referenciaciones.

#### **7.4.2 Debilidades**

- ❖ No se tiene en cuenta la planeación estratégica, debido a que dentro del proyecto aún no se han constituido las directrices de la organización correspondientes a misión, visión y objetivos, se han limitado a la consecución de metas anuales.
- ❖ El número de asesores para impartir formación, es reducido en comparación con la demanda de servicios.
- ❖ Los recursos económicos con que cuenta el Centro son limitados, debido a que son designados por las Entidades Socias con aportes en efectivo, especie o personal. Por lo cual muchas veces no se cuenta con liquidez disponible para poner en marcha actividades a corto plazo.
- ❖ No existe una estrategia eficaz en cuanto a promoción y publicidad. La publicidad es muy baja, se cuenta solo con material impreso, las entidades socias no han destinado recursos para promocionar el proyecto en diferentes medios; cabe resaltar que se han llevado participaciones en eventos, ferias, entrevistas radiales y se han emitido escasos cubrimientos televisivos, sin embargo esta falencia se encuentra vigente.
- ❖ La cobertura actual es baja frente a la ideal.
- ❖ No existe una buena planificación al momento de establecer los cursos de formación. El tiempo de espera para la iniciación de clases y/o el establecimiento de horarios, se extiende o se cambia inesperadamente debido a la oferta de un solo grupo de capacitación por curso en un período de tiempo frente a una gran demanda. Por lo cual se afecta la comunicación con los usuarios por la información inoportuna.
- ❖ A pesar de que se cuenta con instalaciones adecuadas, muebles y equipo, el espacio es reducido frente a la demanda de los servicios ofertados.
- ❖ No se ejerce un sistema que controle la calidad y vele por la integridad del servicio y los procesos realizados.
- ❖ No existe designación de recursos para establecer un área de mercadeo.
- ❖ Existe un bajo posicionamiento de la organización dentro del mercado objetivo.

El análisis interno de la empresa comprende la identificación de fortalezas y debilidades. Se entiende como fortaleza la función, habilidad, actividad, proceso o recurso con capacidad competitiva para la organización, que facilita la consecución de los objetivos, representando una situación favorable en el entorno. La debilidad corresponde a la condición, actividad o proceso vulnerable, carencia, limitación o bajo desempeño que coloca a la organización en desventaja, dificultando el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta los diferentes factores claves derivados de los procesos anteriormente mencionados, se abre camino para la construcción de la Matriz del Perfil de Capacidades Internas, en donde se catalogan y evalúan las fortalezas y debilidades mencionadas en bajas, medias y altas, además se clasifica el impacto que éstas generan dentro de la organización.

Esta matriz da pie a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI - herramienta importante en la formulación de estrategias.

## **7.5 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS**

Continuando con el desarrollo del diagnóstico competitivo, previamente identificadas las fortalezas y debilidades de la organización, se dispuso a evaluar y clasificar dentro de un rango de bajo, medio y alto, con la coordinación del área de Empleabilidad y el equipo de trabajo del área de Emprendimiento cada uno de éstos factores. Además, mediante el proceso de observación y participación en las reuniones con el equipo de trabajo y de comité técnico durante el periodo de pasantía se fijó, cuáles de estos factores muestran un alto o bajo impacto en el desarrollo de los procesos internos. El desarrollo detallado de todo este procedimiento se muestra a continuación en el cuadro No. 1 Perfil de Capacidades Internas.

Cabe resaltar que la aplicación de diagnósticos dentro de las organizaciones es vital al momento de contribuir profesionalmente a la formulación de estrategias, acciones y objetivos para su fortalecimiento.

**Cuadro No. 1 Perfil De Capacidades Internas - PCI**

No	FACTOR (Variable o Factor Sugerido)	MARCO CONCEPTUAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
<b>1. CAPACIDAD DIRECTIVA</b>												
1.1	Delegación de Funciones	El proceso de delegación de funciones se mantiene gracias al compromiso y responsabilidad del grupo de trabajo.		X						X		Agiliza los procesos de la organización y se distribuyen funciones de forma equitativa para resultados eficientes.
1.2	Estructura organizacional	La estructura jerárquica establecida ejerce un mecanismo de control a las funciones designadas.	X						X			Se controla de manera eficaz el desarrollo de las actividades y procesos encaminados al desarrollo de la organización.
1.3	Planeación Estratégica	Los planes estratégicos definen los lineamientos generales de la organización, encaminan a la consecución de los objetivos y establece una sinergia en todas sus áreas de desarrollo.					X		X			Dentro del proyecto aún no se han constituido las directrices de la organización correspondientes a misión, visión y objetivos. La carencia de esta variable dentro de la organización puede llegar a detener su desarrollo.

1.4	Alianzas con organizaciones	Este tipo de alianzas o convenios con entidades públicas y/o privadas se realizan con el objetivo de ampliar el portafolio de servicios del centro en beneficio de la población objeto.	X						X			Repercute en la satisfacción de los usuarios, al recibir un servicio con calidad de mejores y variadas opciones.
1.5	Control de Calidad	No se ha establecido un sistema de control de calidad que vele por la integridad del servicio.					X			X		A pesar que los servicios ofertados son de alta calidad es importante monitorearlos periódicamente para evitar falencias u optimizarlos.
<b>2. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>												
2.1	Talento Humano Idóneo y Comprometido	Para las capacitaciones y asesorías se vincula personal con la formación, habilidades y capacidades adecuadas.	X						X			Se refleja en la calidad de los servicios ofertados y en la satisfacción de los usuarios.
2.2	Capacitación al Personal	Se realizan capacitaciones continuas al equipo de trabajo.	X						X			Influye en la calidad de los procesos.
2.3	Comunicación	Comunicación adecuada entre las		X						X		Información oportuna

	Equipo de Trabajo	directivas y el personal.										para el desarrollo de los procesos.
2.4	Trabajo en Equipo	El trabajo en equipo es constante y afianza la comunicación del grupo de trabajo.		X							X	Incide en el ambiente laboral de trabajo.
2.5	Número de Asesores	Se cuenta con un número limitado de asesores para cubrir toda la demanda.				X					X	Interviene en la satisfacción y cobertura de los usuarios.
<b>3. CAPACIDAD FINANCIERA</b>												
3.1	Recursos Económicos Limitados	Los recursos económicos con que cuenta la organización provienen y son manejados por las entidades socias.				X					X	Impacta en el desarrollo de los procesos de la organización al no manejar directamente los recursos y depender de la aprobación y/o rechazo de las entidades frente a las acciones a ejecutar.
3.2	Liquidez	El Centro no cuenta con liquidez suficiente para llevar a cabo la ejecución de diferentes actividades.				X					X	Influye en el desarrollo de los procesos internos de la organización a llevar a cabo.
3.3	Capital de Trabajo	La organización cuenta con los recursos básicos		X							X	Es importante contar con todos los recursos necesarios para el

		para operar sus funciones.										buen desempeño de la entidad.
3.4	Rendimiento sobre la Inversión	El rendimiento sobre la inversión realizada en el proyecto por parte de las entidades socias corresponde a variables intangibles pero satisfactorias.		X						X		No se generan utilidades pero se contribuye al mejoramiento de la situación de la población en extrema pobreza y vulnerabilidad de la región.
<b>4. CAPACIDAD MERCADEO</b>												
4.1	Publicidad y Promoción	Se han establecido algunas estrategias para la promoción de los servicios como la publicidad impresa, radial a través de entrevistas, participación en ferias, eventos y el marketing voz a voz.				X				X		A pesar de las herramientas publicitarias utilizadas aún no se cuenta con una estrategia eficaz que genere reconocimiento en el mercado, aunque el marketing voz a voz se ha convertido en el principal difusor del proyecto.
4.2	Servicio al Cliente	Se otorga a los usuarios un servicio al cliente de calidad enfocado en satisfacer las necesidades, por lo tanto si el centro no se encuentra apto para satisfacerlas se referencia al	X							X		El resultado es un usuario satisfecho al recibir un servicio de calidad.

		usuario a otras entidades.										
4.3	Servicio Gratuito	Los servicios ofertados por el centro son completamente gratuitos.		X						X		De aquí se deriva la enorme demanda de los servicios de la organización, sin dejar a un lado la calidad de los mismos.
4.4	Cobertura	Aún no se cuenta con las capacidades requeridas para atender la población vulnerable estimada.				X				X		Del número total de personas en condición de vulnerabilidad del Municipio de Pasto, aun no se ha cubierto un porcentaje significativo, además la demanda supera la oferta presentada por el Centro, para lo cual se requiere tomar medidas respectivas.
4.5	Servicios Agregados	El centro además de sus áreas de formación brinda acompañamiento constante, referenciación a otras entidades de formación, financieras o de servicios y orientación.		X						X		Los usuarios aprecian los valores agregados en el servicio.
4.6	Segmentación de Mercados	Se tiene en claro el segmento de mercado hacia el		X							X	Permite enfocar de manera directa todos los esfuerzos para



		debido a la oferta de un solo grupo de capacitación por curso en un período de tiempo frente a una gran demanda.										e inclusive a la inconformidad de la población usuaria.
5.3	Instalaciones, Muebles y Equipo	La infraestructura, muebles y equipo se encuentran en óptimas condiciones, pero el espacio es reducido frente a la demanda.					X			X		No se puede atender de manera inmediata a los usuarios que demandan los cursos oportunamente.
5.4	Ubicación de las Instalaciones	Las sedes de atención se encuentran estratégicamente ubicadas.		X						X		Facilita el acceso a la población objeto.

Fuente: Este Estudio.

De la evaluación anteriormente realizada se logró clasificar y determinar los factores que inciden mayoritariamente dentro del desarrollo de los procesos que ejecuta el Centro Se-Emprende Pasto, en unión con el equipo de trabajo del área de emprendimiento y la coordinación del área de empleabilidad; con la información obtenida se prosigue a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos, una de las bases para la posterior formulación estratégica del presente trabajo de pasantía.

## 7.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Continuando con el desarrollo del Informe de pasantía, para la realización de esta matriz se tomó en cuenta el proceso anteriormente elaborado con el perfil de capacidades internas, en conjunto con el equipo de trabajo del área de Emprendimiento, la coordinación y los asesores, se conjugaron los factores de servicio al cliente y servicios agregados, por lo cual este factor se desprende del servicio al cliente e igualmente para la comunicación de personal y el trabajo en equipo en donde se propende existe una relación directa entre las dos variantes. La clasificación impartida como se muestra en la tabla No.2, se dictamino en base a la incidencia de los factores dentro del ámbito interno, siendo esta matriz el soporte para la estructuración de la formulación estratégica, donde se aprovechen al máximo las fortalezas y se refuerce o transforme las debilidades y falencias presentes.

**Tabla No. 2 Matriz De Evaluación De Factores Internos – MEFI**

No.	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Delegación de Funciones	0.02	3	0.06
2	Estructura Organizacional	0.04	4	0.16
3	Alianzas con Organizaciones	0.06	4	0.24
4	Talento Humano Idóneo y Comprometido	0.05	4	0.20
5	Capacitación del Personal	0.04	3	0.12
6	Comunicación y Trabajo en Equipo del Personal	0.02	3	0.06
7	Servicio al Cliente	0.06	4	0.24
8	Servicio Gratuito	0.02	3	0.06
9	Segmentación del Mercado	0.04	3	0.12
10	Portafolio de Servicios	0.05	4	0.20
11	Ubicación de las Instalaciones	0.02	3	0.06
12	Capital de Trabajo	0.03	3	0.09

13	Rendimiento sobre la Inversión	0.03	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Planeación Estratégica	0.04	2	0.08
2	Control de Calidad	0.04	2	0.08
3	Número de asesores	0.06	1	0.06
4	Recursos económicos Limitados	0.05	1	0.05
5	Publicidad y Promoción	0.06	1	0.06
6	Cobertura Baja	0.06	1	0.06
7	Posicionamiento	0.04	2	0.08
8	Área de Mercadeo (Presupuesto)	0.05	2	0.10
9	Planificación Cursos de Formación	0.05	1	0.05
10	Instalaciones, Muebles y Equipo	0.02	2	0.04
11	Liquidez	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>		1		2.41

Fuente: Este Estudio.  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

De acuerdo con los criterios establecidos para la estructuración de la matriz, se efectuó el análisis de veinticuatro factores críticos de éxito, trece fortalezas y once debilidades. El resultado arrojado por la Matriz MEFI, corresponde a un valor de 2.41, el cual establece que la capacidad competitiva interna de la organización está por debajo del promedio 2.5, señalado por el modelo de evaluación, por lo cual se deben implementar estrategias que induzcan a mejorar las debilidades, aprovechando las fortalezas, para llegar a convertirse en una entidad más sólida.

## 7.7 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Dentro del periodo de pasantía, se decidió junto con el asesor designado de la organización, el coordinador del área de Empleabilidad de la sede principal, que para llevar a cabo el análisis del entorno, se tomaría en cuenta la información consignada dentro del perfil competitivo (benchmarking) de la empresa, sin dejar de lado las tendencias sociales, culturales, económicas, políticas y tecnológicas, que forman parte del entorno dentro del cual se desenvuelve el Centro.

Para el proceso de identificación de oportunidades y amenazas, se partió de la oferta de servicios similares establecida en el Municipio de Pasto, el análisis de los factores externos de mayor incidencia para la organización y la información obtenida a través de las directivas del Centro. Es así, como las oportunidades y amenazas determinadas con el equipo de trabajo del Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende corresponden a:

### **7.7.1 Oportunidades**

- ❖ Existen diversas organizaciones que enfocan sus funciones en pro de la población vulnerable, con las cuales aún no se ha establecido contacto para el establecimiento de alianzas.
- ❖ Actualmente existe una alta demanda de capacitaciones, debido a que las personas en condición de vulnerabilidad adquieren una mentalidad de progreso, con el objetivo de mejorar su calidad de vida a través de la formación.
- ❖ Se ha instituido normatividad encargada de amparar los derechos y beneficios dirigidos a la población en condición de vulnerabilidad. La cual favorece a las entidades en función de este tipo de población.
- ❖ Gran parte de los recursos municipales son designados a proyectos que benefician a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- ❖ El proyecto Desarrollo Económico Incluyente – DEI - busca ampliar las oportunidades en materia de generación de empleo e ingresos, dirigido a población vulnerable, por lo cual se destinan recursos para los centros establecidos como resultado del mismo.
- ❖ La serie de condiciones impuestas por las entidades financieras impiden la consecución de microcréditos para el financiamiento de planes de negocio formulados por los usuarios del área de Emprendimiento, por lo cual se da origen al Fondo de Microfinanciamiento que incrementa considerablemente la oportunidad de crear, fortalecer empresa o negocio.

### **7.7.2 Amenazas**

- ❖ El desarrollo empresarial por el que atraviesa la región, es relativamente bajo, arrojando nulas oportunidades para la vinculación laboral de los usuarios pertenecientes al área de Empleabilidad.
- ❖ Muchas de las unidades productivas establecidas en la región, están conformadas por una economía de subsistencia, que impide a los pequeños empresarios, desarrollar sus negocios y aventurarse a la generación de mayores ingresos y oportunidades laborales.
- ❖ Existen diversas empresas que ofertan servicios similares a los del Centro, especialmente en la formación complementaria, brindando disponibilidad en horarios, fechas, duración, temáticas y demás, cabe resaltar que son capacitaciones pagadas.
- ❖ La situación de pobreza por la que atraviesa la región, conlleva a que las personas opten por buscar formas de generación de ingresos, dejando de lado las oportunidades de formación.
- ❖ Los altos índices de desplazamiento forzado en la región, aumentan el nivel de pobreza y desempleo, disminuyendo las oportunidades de vinculación laboral e incrementando la demanda de los servicios del Centro.

- ❖ Los altos índices de desempleo, incrementan la demanda y reducen la oferta para posibles vinculaciones laborales de los usuarios de Empleabilidad.
- ❖ La inestabilidad política se encuentra presente en las entidades socias del proyecto, lo cual genera cambios repentinos en los procesos del proyecto, al encontrarse sujeto a éstas.
- ❖ Algunas personas se aferran a las tradiciones e inhiben los riesgos, se conforman y no ven la necesidad de superarse y progresar a través de la formación y capacitación impartida por diferentes centros y entidades.

El análisis externo de la organización abarca la delimitación de oportunidades y amenazas presentes en el entorno en el cual se desarrolla la entidad. Entendiendo como oportunidad, las fuerzas externas no controlables por la empresa, pero que constituyen elementos potenciales respecto al crecimiento u optimización de los procesos; son factores de gran importancia.

Las amenazas al igual que las oportunidades son fuerzas no controlables, que representan aspectos negativos y posibles problemas para las compañías.

Al establecer los factores claves externos del Centro, se prosigue a estructurar la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM – en la cual se clasifican las oportunidades y amenazas como altas, medias y bajas, indicando el impacto que generan para la organización. La realización de ésta matriz da paso a la construcción de la matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE- herramienta importante para la formulación estratégica.

Es importante recordar que el diagnóstico conlleva a definir los escenarios que puedan presentarse a futuro, por medio de la congregación de información interna y externa referente a la empresa objeto de estudio.

## **7.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO**

Perpetuando con el proceso del informe de pasantía, y retomando los procedimientos anteriormente efectuados, se realizó la clasificación y evaluación pertinente de los factores externos identificados, con los grupos de trabajo del área de emprendimiento y empleabilidad, de acuerdo al grado de incidencia que representa para el desarrollo de los procesos de la organización, como se muestra a continuación en el cuadro No.2.

**Cuadro No. 2 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio – POAM**

No	FACTOR (Variable o Factor Sugerido)	MARCO CONCEPTUAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
			Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	
<b>1. ECONÓMICO</b>												
1.1	Fondo de Microfinanciamiento	Las entidades financieras han establecido una serie de condiciones que impiden a la población vulnerable acceder fácilmente a un microcrédito.	X							X		<p>El fondo de Microfinanciamiento establecido durante el último semestre del 2012 otorga a los usuarios emprendedores microcréditos a la tasa de interés más baja del mercado por tratarse de población en condición de vulnerabilidad.</p> <p>Se incrementa considerablemente para los emprendedores la oportunidad de crear o fortalecer su empresa o negocio.</p>
1.2	Desarrollo Empresarial De la Región	Se evidencia un bajo desarrollo corporativo, reflejado en la existencia limitada de grandes empresas.				X				X		Las oportunidades de vinculación laboral para la población vulnerable se reducen significativamente.
1.3	Economía de Subsistencia	Muchas de las pequeñas empresas o					X			X		Conlleva a un bajo crecimiento

		negocios existentes dentro del municipio de Pasto, generan los recursos para cubrir las necesidades básicas.										empresarial y a la disminución de la generación de empleo.
1.4	Entidades que Ofertan Servicios Similares	Corresponden a entidades públicas o privadas que ofrecen capacitaciones similares a cambio de una remuneración económica.						X			X	Se dificulta establecer alianzas o convenios con estas entidades, debido a que en Se-Emprende se brinda un servicio de asesoría gratuito y es poco probable que estas organizaciones dejen a un lado sus utilidades.
1.5	Organizaciones en pro de la población vulnerable	Existen organizaciones públicas y/o privadas interesadas en entablar alianzas o convenios en beneficio de la población vulnerable.	X						X			Lo cual implica mejorar o incrementar la oferta de servicios, además de obtener una mayor cobertura de la demanda.
<b>2. SOCIAL</b>												
2.1	Pobreza	La región se encuentra actualmente con un alto índice de pobreza				X			X			La pobreza es la principal causa de la problemática social, además la población que se encuentra en esta condición opta por buscar formas de

												ingreso, dejando a un lado las oportunidades de formación que puedan presentarse.
2.2	Desplazamiento Forzado	Los altos índices de desplazamiento forzado provienen del conflicto armado que se lleva a cabo en cada una de las regiones del país.				X				X		Además de generar problemas sociales, el desplazamiento incrementa la tasa de desempleo disminuyendo así las oportunidades laborales e incrementando la demanda de servicios en Se-Emprende.
2.3	Desempleo	La región cuenta con un alto índice de población que se encuentra actualmente sin empleo.				X				X		La falta de ingresos también es causante de la problemática social que se aborda en el departamento, igualmente es inquietante la enorme demanda frente a la baja oferta de vacantes.
2.4	Demanda de Capacitaciones	Las personas en condición de vulnerabilidad han optado por capacitarse y formarse en diferentes áreas vinculándose a centros y/o entidades que prestan estos servicios.	X							X		Se genera en el Centro la necesidad de cubrir esta demanda a través de las alianzas y convenios establecidos a este tipo de población para potenciar e incrementar sus competencias.

3. POLITICO												
3.1	Inestabilidad Política	La relación Empresa- Estado implica que las unidades empresariales se encuentren de alguna manera en la constante fluctuación de las políticas.				X				X		Es difícil predecir con exactitud el ámbito político, especialmente si se está dirigido por entidades tanto públicas como privadas, que fluctúan constantemente.
3.2	Normatividad	Normatividad que ampara los derechos y beneficios para la población vulnerable.		X						X		La normatividad en pro de la población vulnerable es un punto positivo para las entidades que laboran a favor de este tipo de personas.
3.3	Destinación de Recursos Municipales	Gran parte de la destinación de los recursos municipales son designados a este tipo de proyectos para población vulnerable.	X							X		Implica la designación de recursos a entidades que trabajan en pro de la población vulnerable.
3.4	Proyecto Desarrollo Económico Incluyente	Proyecto que busca ampliar las oportunidades en materia de generación de empleo e ingresos dirigido a población vulnerable.	X							X		Presupone la destinación de recursos para las organizaciones creadas como resultado del proyecto.

4. CULTURAL												
4.1	Tradición	Personas que se aferran a las tradiciones y no toman riesgos.							X		X	Personas que se conforman y no ven la necesidad de superarse y progresar a través de la formación y capacitación impartida por diferentes centros.

Fuente: Este Estudio.

Del proceso de evaluación realizado, se ostenta que así como el entorno se encuentra rodeado por grandes oportunidades, también se encuentra acechado por magnas amenazas, factores encaminados a causar efectos positivos y/o negativos para la entidad competente. Por lo tanto al tener conocimiento de estos factores el Centro debe enfocar sus acciones al aprovechamiento u hostigamiento de estas variables. Además, este recurso permite continuar con la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos, una de las plataformas para la posterior formulación estratégica en el desarrollo del informe de pasantía.

## 7.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tal y como se observa en la tabla No. 3, se efectuó la ponderación apropiada para los factores claves externos en compañía del equipo de trabajo del área de emprendimiento y la coordinación del área de empleabilidad. Igualmente se determinó que las oportunidades y amenazas previamente identificadas presentan en su mayoría una clasificación alta por lo cual generan un impacto visible dentro de la organización objeto de estudio de la modalidad pasantía.

**Tabla No. 3 Matriz De Evaluación De Factores Externos – MEFE**

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Organizaciones en pro de la población vulnerable	0.09	4	0.36
2	Demanda de capacitaciones Población Objeto	0.07	4	0.28
3	Normatividad	0.06	3	0.18
4	Destinación de recursos municipales	0.07	4	0.28
5	Proyecto Desarrollo Económico Incluyente	0.07	4	0.28
6	Fondo de Microfinanciamiento	0.08	4	0.32
<b>AMENAZAS</b>				
1	Desarrollo Empresarial de la región	0.07	1	0.07
2	Economía de subsistencia	0.07	2	0.14
3	Entidades que ofertan servicios similares	0.05	2	0.1
4	Pobreza	0.09	1	0.09
5	Desplazamiento forzado	0.08	1	0.08
6	Desempleo	0.08	1	0.08

7	Inestabilidad política	0.07	1	0.07
8	Tradicción	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.43</b>

Fuente: Este Estudio.  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

La elaboración de la matriz congregó el análisis de catorce factores críticos externos, seis oportunidades y ocho amenazas. Como resultado se obtuvo un total ponderado de 2.43 que está por debajo del promedio, lo cual indica que las estrategias del Se-Emprende no están respondiendo de manera eficaz a las posibles variables del entorno, por lo cual se puede concluir que el Centro debe preocuparse por focalizar sus esfuerzos en aprovechar las oportunidades presentes y evitar o hacer frente a las amenazas a través de la generación de estrategias pertinentes.

### 7.10 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC-, paso subsiguiente dentro del análisis externo para el diagnóstico competitivo del informe de pasantía, se estableció en conjunto con la coordinación del área de emprendimiento y del área de empleabilidad, tomar en cuenta los competidores más relevantes para Se-Emprende dentro de las áreas de emprendimiento, empleabilidad y formación complementaria.

Por un lado se encuentra el SENA, entidad distinguida a nivel nacional que ofrece a todo tipo de población formación gratuita presencial y virtual en gran variedad de áreas, cuenta con un extenso portafolio de servicios, además de prestar servicios agregados y oportunidades referentes a emprendimiento y empleabilidad.

El programa de Región Empresaria, implementado por la Cámara de Comercio de Pasto sede centro, a mediados del año 2012, brinda asesorías gratuitas especializadas en el área de Emprendimiento a toda la población emprendedora que desee mejorar, iniciar o fortalecer sus unidades productivas.

La Escuela de Artes y Oficios de la Alcaldía Municipal de Pasto presta servicios a población vulnerable, referentes a formación complementaria, cursos de panadería, gastronomía, modistería, entre otros.

Como resultado del análisis se obtiene la matriz MPC, la cual se indica en la tabla No.4 de forma detallada.

**Tabla No. 4 Matriz Del Perfil Competitivo – MPC**

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CENTRO SE-EMPRENDE PASTO		SENA		REGIÓN EMPRESARIA		ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS	
		CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE	CALIFICACION	PUNTAJE
Tecnología	0.10	1	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Posicionamiento Institucional	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Servicio al Cliente	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Ubicación	0.10	3	0.3	1	0.4	3	0.3	2	0.2
Portafolio de Servicios	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Calidad	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Experiencia	0.10	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Talento Humano	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3</b>		<b>3.75</b>		<b>3.05</b>		<b>3.5</b>

Fuente: Este Estudio.  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

De acuerdo al análisis impartido por la MPC, el principal factor clave de éxito corresponde a la Calidad en los procesos y en el servicio, en este sentido se le asigna el mayor peso de la tabla. La organización debe centrar sus actividades en la implementación de un sistema de control de calidad, como la gestión documental, puesto que se brinda un servicio de calidad, pero es importante controlarlo periódicamente dentro de la institución con el objetivo de optimizar los servicios a beneficio de los usuarios.

La tecnología representa una gran debilidad para el Centro, debido a que se carece de ella en el desarrollo de los procesos, mientras que competidores como SENA, cuentan con esta gran fortaleza.

El servicio al cliente al igual que el portafolio de servicios son factores sobresalientes, que los usuarios tienen en cuenta a la hora de decidirse. Por lo cual es necesario reforzarlos dentro de la entidad, puesto que los competidores cuentan con una amplia oferta de servicios.

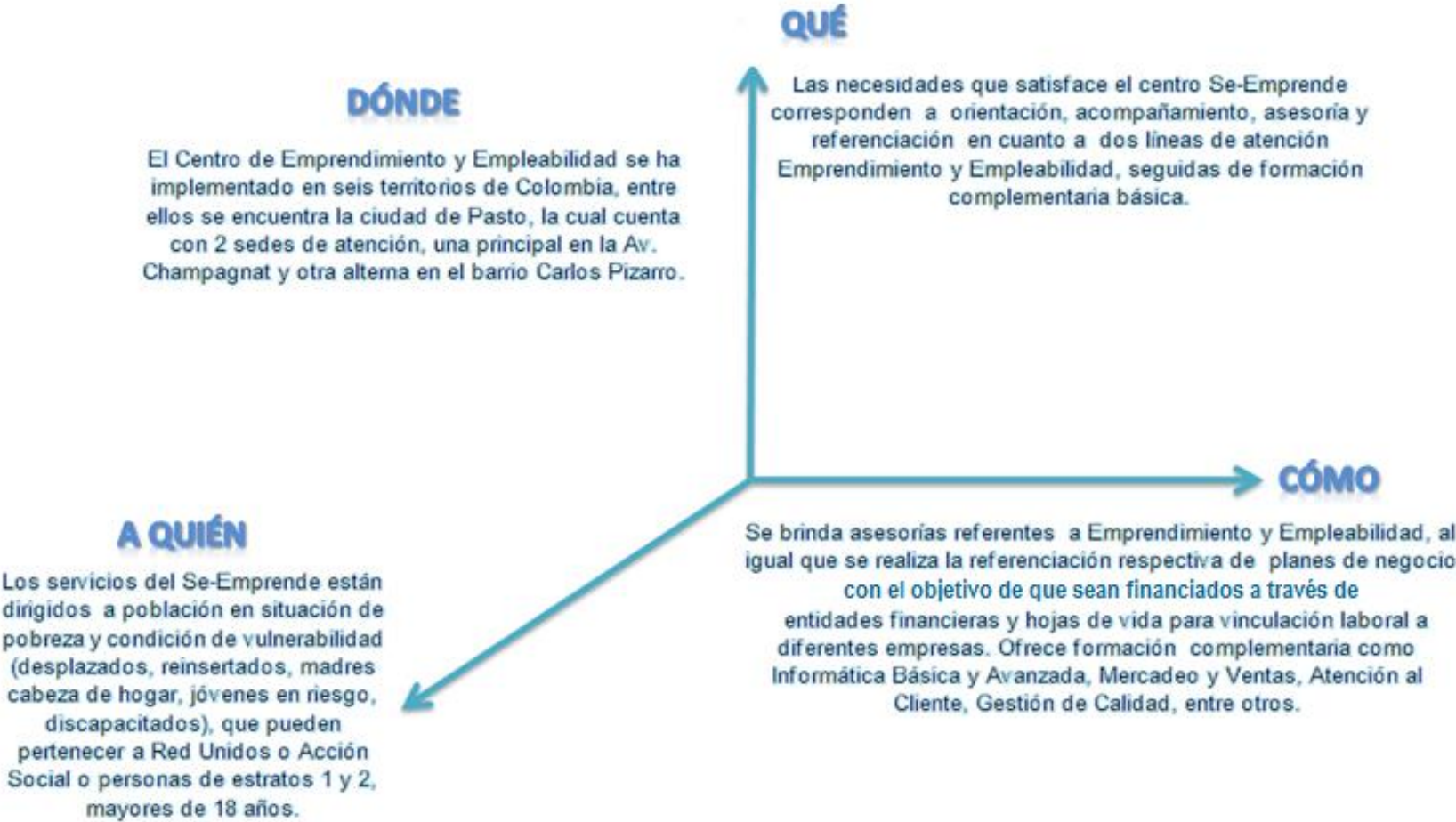
El posicionamiento institucional es importante como medio de recordación de la entidad. La ubicación o las sedes alternas de Se-Emprende, son una gran fortaleza que brindan alternativas para el desplazamiento de los usuarios. La experiencia en la oferta de servicios y el talento humano son factores que contribuyen al desarrollo de la empresa, por lo cual no se los debe descuidar.

Dentro del análisis general, el Centro Se-Emprende presenta una posición medianamente fuerte en el mercado en el cual se desenvuelve, teniendo como principal competidor al SENA.

## **7.11 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN**

Para la creación de la matriz de macrosegmentación con la colaboración del equipo de trabajo del área de emprendimiento junto con el asesor designado por la organización durante el periodo de pasantía, el coordinador de empleabilidad, se realizó un análisis exhaustivo sobre las necesidades que el Centro Se-Emprende se encuentra resolviendo en el momento, desde su establecimiento; a qué tipo de segmento objetivo se están dirigiendo las actividades de mercadeo y brindando la oferta de servicios, identificando de esta manera el perfil del usuario. Como se están efectuando éstas actividades, la satisfacción de las necesidades y en donde se están desarrollando dichos procesos. A continuación en la figura No. 7, se indica de manera pormenorizada los resultados del análisis perpetrado.

**Figura No. 7 Matriz De Macrosegmentación**



Fuente: Este Estudio.

Se puede deducir que la construcción de esta matriz contribuye a que la empresa identifique las necesidades a satisfacer y las que se encuentra satisfaciendo en el momento en complemento con la búsqueda de información a través de un estudio o una investigación de mercados, evaluando alternativas e imponiendo un valor agregado, convirtiendo de esta manera al servicio en un componente diferenciador dentro del mercado objetivo. Así mismo, se avanza en el desarrollo del informe de pasantía, aportando información útil en la consecución de los objetivos propuestos dentro del plan de trabajo.

## **7.12 CINCO FUERZAS PORTER**

Dentro del desarrollo de este modelo, el asesor de la pasantía, el coordinador del área de empleabilidad, apoyo durante el proceso de elaboración de este esquema. Se tomó en cuenta la oferta de servicios similares que brindan actualmente algunas organizaciones presentes en el Municipio de Pasto a favor de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, las posibles organizaciones con servicios sustitutos de acuerdo a los que la entidad ofrece, la entrada de nuevas organizaciones que trabajen a beneficio de este tipo de población y la determinación de las necesidades de los usuarios para encaminar los esfuerzos del Centro en la satisfacción de las mismas. La figura No. 8 indica cada una de las fuerzas desarrolladas en el análisis del modelo.

**Figura No. 8 Cinco Fuerzas Porter**



Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo de Michael Porter

Se concluye que dentro del factor competitivo de amenaza de entrada de nuevas empresas, existe la posibilidad de ingreso de nuevos programas y proyectos en pro de la población vulnerable, debido a que en la actualidad las entidades gubernamentales han fijado prioridad en la atención a este tipo de población.

En el poder de negociación de los clientes hay normalidad, si se conocen las necesidades y deseos de los usuarios, se logra la satisfacción de estos, por lo tanto es importante adentrarse en la obtención de información relacionada con el mercado objetivo.

La amenaza de servicios sustitutos es baja debido a que las organizaciones que presentan servicios suplentes respecto a formación complementaria, los ofertan pero estos no son gratuitos, por lo cual les es difícil competir principalmente por costos.

Respecto a la rivalidad entre competidores coexiste armonía gracias a la cooperación existente entre los competidores, ya que el objetivo principal es beneficiar a la población vulnerable del Municipio de Pasto, lo cual se logra a través del establecimiento de alianzas.

Las entidades gubernamentales juegan un papel destacado en la constitución de los proyectos en pro de la población vulnerable, debido a que se designan recursos para su ejecución y desarrollo, además del constante apoyo y monitoreo que se efectúa a lo largo del proceso.

De acuerdo a la evaluación, se infiere que este mercado presenta una buena atractividad, debido a que lo encabeza una fuerte influencia por beneficiar a la población vulnerable, lo cual favorece fuertemente a la organización y la motiva a continuar sus funciones a beneficio de la comunidad.

El análisis interno – externo realizado en la consecución del primer objetivo propuesto en el plan de trabajo: el diagnóstico competitivo de la organización, permitió establecer los factores internos que de una u otra manera afectan de manera positiva y/o negativa el desarrollo de los procesos realizados en la organización. Así, como los factores externos que favorecen o perjudican el desempeño y los procedimientos de la entidad. La identificación, clasificación, evaluación y análisis del impacto de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas constituye el primer paso dentro del desarrollo del informe de pasantía y la plataforma para la posterior formulación estratégica y demás objetivos propuestos a beneficio y mejora del Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto.

## 8. INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL MERCADO

Continuando con el desarrollo de los objetivos específicos planteados dentro del plan de trabajo de pasantía, la dirección del Centro Se-Emprende Pasto consideró importante llevar a cabo la investigación de mercados a través de la aplicación de fuentes primarias, como apoyo a la propuesta presentada en la modalidad de pasantía, con el objetivo de conocer las diferentes situaciones que enmarcan al mercado objetivo de la organización.

Es considerablemente importante para una institución, llevar a cabo una investigación comercial, un estudio de mercado para llegar a comprender las diferentes situaciones y necesidades que demanda el mercado objetivo, logrando así enfocar el negocio y de esta manera tener mayores posibilidades de éxito.

La investigación de mercados es una técnica que permite agrupar datos, para posteriormente interpretarlos y hacer uso de ellos. La información arrojada por éste proceso, constituye una guía estratégica, que permite conocer para el presente estudio los usuarios actuales y potenciales, lo cual contribuye a tomar decisiones sólidas y diseñar un plan de mercadeo congruente.

Al actualizar la información del mercado objetivo del Centro de Emprendimiento y Empleabilidad, se busca indagar sobre las necesidades, deseos, preferencias, expectativas, gustos y demás aspectos, que conlleven a mejorar los procesos y servicios de ésta entidad, logrando la satisfacción de los usuarios actuales, la incorporación de nuevos usuarios y finalmente contribuir al desarrollo de la organización por medio de una adecuada planeación, organización y control.

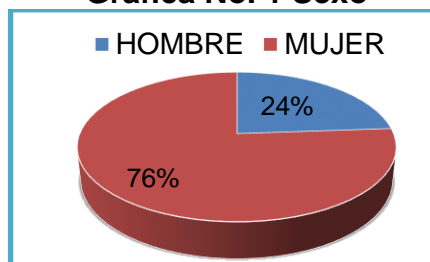
Para poner en marcha la presente investigación, se diseñó un formato de encuesta (ver anexo C), dirigido a una muestra representativa del mercado potencial del Centro Se-Emprende Pasto, 21.310 personas en condición de vulnerabilidad, de las cuales se encuestó a 377 de ellas; abarcando preguntas filtro, abiertas y cerradas para los usuarios y no usuarios.

La aplicación de los formularios tuvo lugar en las dos sedes del Centro, la sede principal de la Av. Champagnat y la sede alterna ubicada en el barrio Carlos Pizarro, con la colaboración de la dirección, coordinación, orientadores y el grupo de asesores de las dos áreas que forman parte de la entidad. Como resultado del proceso de investigación se obtuvo la siguiente información:

## 8.1 INFORMACIÓN PERSONAL

### SEXO

**Gráfica No. 1 Sexo**

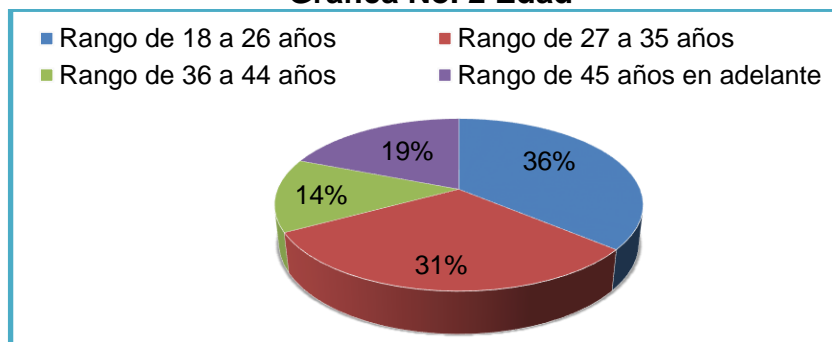


Fuente: Este Estudio

De acuerdo a la información obtenida, en la gráfica No. 1, se observa que son las mujeres con un porcentaje de 76% quienes presentan una mentalidad de progreso y superación mayor al interesarse en recibir formación, orientación y capacitación de las diferentes entidades prestantes de este tipo de servicios; frente a los hombres con un porcentaje de 24%.

### EDAD

**Gráfica No. 2 Edad**

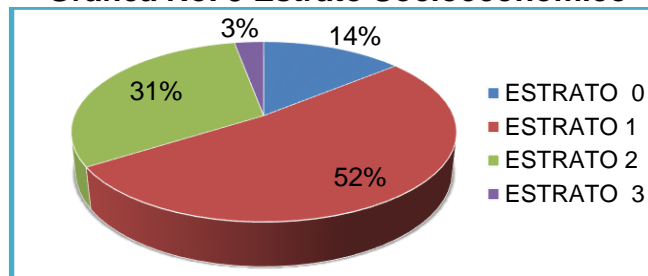


Fuente: Este Estudio

El rango de edad en el que se encuentra la mayoría de personas encuestadas como se aprecia en la gráfica No. 2, se encuentra entre 18 a 26 años con un porcentaje de 36%, lo cual indica que son los jóvenes quienes se interesan y motivan por recibir formación y tienen la necesidad de buscar centros de orientación para dicha labor, igualmente para el rango de 27 a 35 años con un porcentaje de 31%, el rango de 45 años en adelante con 19%, muestra un interés moderado por la formación impartida en diferentes entidades públicas y privadas, debido a que las personas probablemente se aferran a las tradiciones y piensan que la edad avanzada constituye una limitación; por último se encuentra el rango de 36 a 44 años con 14% quienes posiblemente tienen una situación económica definida y se interesan de forma relativa por la formación y/o capacitación.

## ESTRATO SOCIOECONÓMICO

**Gráfica No. 3 Estrato Socioeconómico**

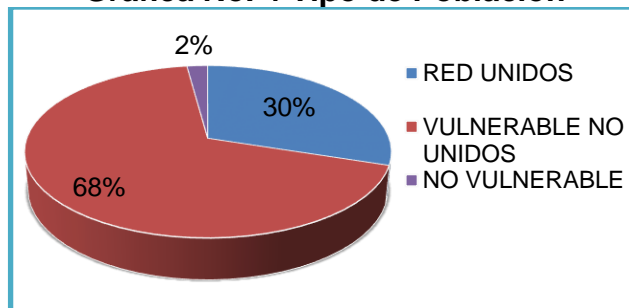


Fuente: Este Estudio

En la gráfica No. 3 se denota que el estrato socioeconómico nivel 1 es el que predomina mayoritariamente con un porcentaje de 52%, seguido del nivel 2 con 31%. Lo cual evidencia las sobresalientes condiciones vulnerables en las que se encuentra la mayoría de personas que constituyen el mercado potencial del Centro, le sigue el nivel 0 con un porcentaje de 14% y finalmente el nivel 3 con 3%. En su totalidad ésta población requiere de la atención, orientación, formación y referenciación de los servicios ofertados por Se-Emprende, por lo cual se debe aunar esfuerzos para incrementar la cobertura de usuarios y cubrir gran parte del mercado.

## TIPO DE POBLACIÓN

**Gráfica No. 4 Tipo de Población**

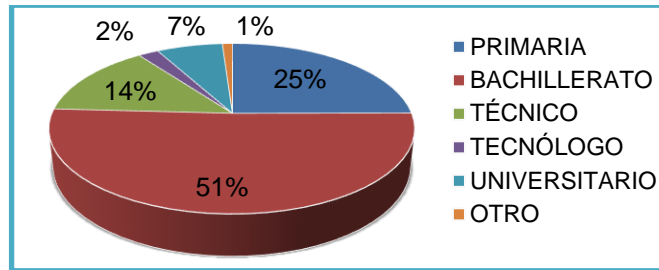


Fuente: Este Estudio

El tipo de población vulnerable no unidos encabeza con un porcentaje de 68% tal y como se indica en la gráfica No. 4, seguido de la población registrada en red unidos con 30% y los no vulnerables con 2%, dentro de lo cual se observa que la gran mayoría del mercado potencial corresponde a personas en condición de vulnerabilidad.

## NIVEL DE ESCOLARIDAD

**Gráfica No. 5 Nivel de Escolaridad**

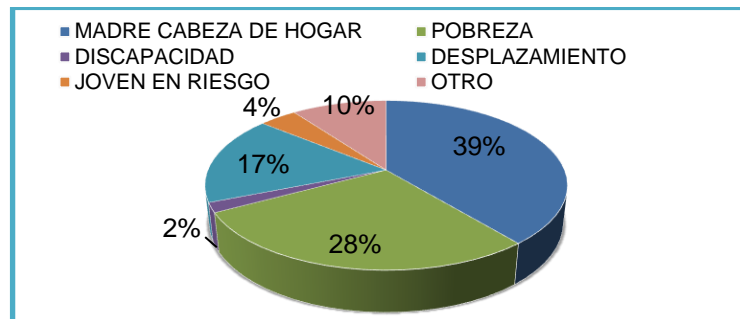


Fuente: Este Estudio

La gráfica No. 5 indica que la mayoría de las personas encuestadas presentan un nivel de escolaridad básico que corresponde al bachillerato 51%, seguido del nivel de primaria 25%, técnico 14%, universitario 7%, tecnológico 2% y analfabetismo 1%, lo cual establece que dentro del mercado objetivo, las personas tienen limitadas oportunidades de formación académica, en ocasiones por dedicarse a obligaciones laborales y otras por la escasez de recursos económicos.

## CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD

**Gráfica No. 6 Condición de Vulnerabilidad**



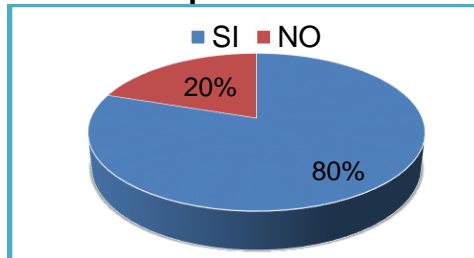
Fuente: Este Estudio

En la gráfica No. 6 se aprecia que la condición de vulnerabilidad más significativa es la de madre cabeza de hogar con un porcentaje de 39%, seguido de la situación de pobreza con 28%, el desplazamiento forzado 17%, otro tipo de condición de vulnerabilidad con un porcentaje de 10% referente al desempleo, padre cabeza de hogar, bajos ingresos, víctima de la violencia y ama de casa. Por último se encuentran joven en riesgo 4% y discapacidad 2%. Muchas de las personas encuestadas presentan varias condiciones de vulnerabilidad a la vez, en donde se hace necesario que diferentes entidades o centros como Se-Emprende ejecuten acciones que atenúen, éste tipo de condiciones y le abran paso a la inclusión y al progreso.

## 8.2 INFORMACIÓN GENERAL SE-EMPRENDE PASTO

Respecto a la pregunta:

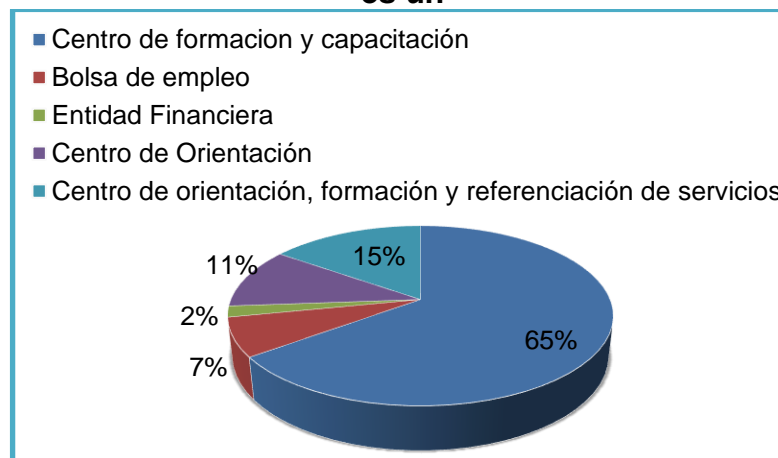
**Gráfica No. 7 ¿Conoce usted el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto?**



Fuente: Este Estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos, en la gráfica No. 7 se muestra que el 80% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente, mientras que el 20% contestó de manera negativa, lo cual refleja el impacto positivo, que han tenido las diferentes actividades de socialización encaminadas a divulgar los servicios del Centro.

**Gráfica No. 8 ¿Qué sabe usted acerca del Centro Se-Emprende Pasto? Que es un**

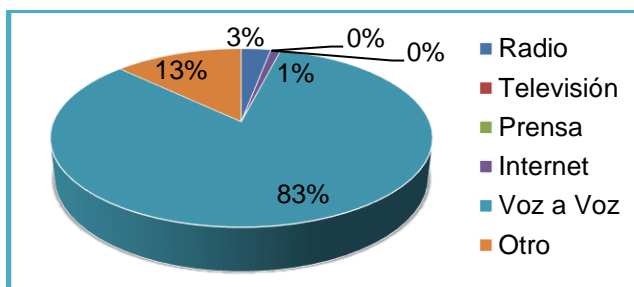


Fuente: Este Estudio

De las personas encuestadas que conocen el Centro Se-Emprende, en la gráfica No. 8 se revela que el 65% se inclina por: centro de formación y capacitación, la cual no corresponde al objetivo del Centro, en cambio se observa que en segundo lugar se encuentra la opción acorde a las funciones de la entidad: centro de orientación, formación y referenciación de servicios con un nivel de 15%, las alternativas restantes constituyen centro de orientación 11%, bolsa de empleo 7%, entidad financiera 2%. Al respecto se evidencia que existe un proceso de

orientación bajo debido a que las personas no tienen definidos los servicios que esta organización presta, ni lo que representa, a lo cual se debe prestar mayor atención.

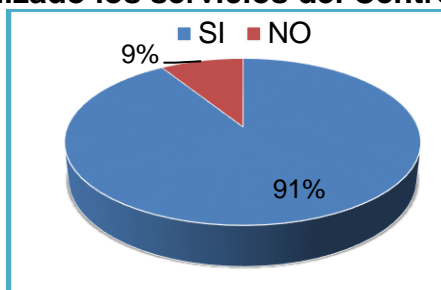
**Gráfica No. 9 Mediante qué medio de información se enteró usted del Centro Se-Emprende Pasto?**



Fuente: Este Estudio

El medio de información principal, tal y como se aprecia en la gráfica No. 9, constituye el voz a voz con un porcentaje de 83%, resultado de las socializaciones exitosas y de usuarios satisfechos, actividades observadas dentro del periodo de pasantía; le siguen la opción otro con 13%, en donde se congrega la información impartida por las entidades aliadas como DPS a través de Red Unidos y Cruz Roja. Otros medios de comunicación tienen porcentajes mínimos como radio 3%, internet 1% y televisión y prensa 0%, por lo cual se hace necesario difundir la información con mayor fuerza dentro de los medios masivos de comunicación representativos de la región, anteriormente mencionados, con el objetivo de beneficiar a más personas.

**Gráfica No. 10 Ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto?**

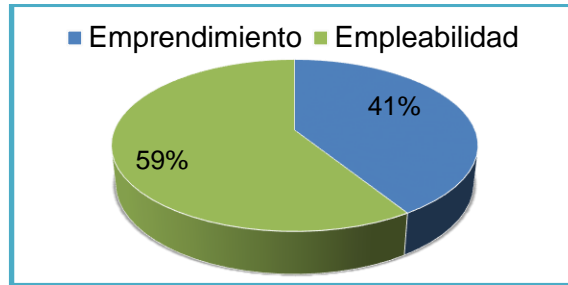


Fuente: Este Estudio

Respecto al número de personas que conocen el Centro Se-Emprende, en la gráfica No. 10 se evidencia que un porcentaje de 91% se benefician o se han beneficiado de los servicios del Centro, mientras que un porcentaje mínimo de 9% no se ha motivado a utilizar los servicios que el Centro brinda, esta variación refleja la atractividad de los servicios ofertados por la entidad.

Es importante conocer los motivos por los cuales el 9% de los encuestados no ha aprovechado ésta oportunidad, más adelante dentro del informe de pasantía se manifiestan las razones de éste porcentaje dentro de la información de los no usuarios.

**Gráfica No. 11 De las áreas que ofrece el Centro Se-Emprende ¿cuál de las dos cursó o se encuentra cursando en el momento?**

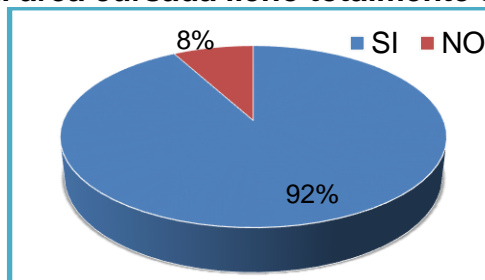


Fuente: Este Estudio

De las dos áreas ofertadas, en la gráfica No. 11, se observa que la gente, especialmente la población joven se inclina por tomar el curso de Empleabilidad, dado que las condiciones sociales y económicas inciden en la pronta vinculación laboral; en donde se orienta a las personas y se referencia a las diferentes empresas sus hojas de vida. Sin embargo, se denota la iniciativa por parte de la población para crear empresa, aunque algunas personas prefieren asegurar los ingresos dependiendo de un empleador, que enfrentarse a los riesgos de un negocio propio.

Es importante resaltar que dentro de la demanda en lista de espera del Centro, la mayoría se inclina por tomar el curso de Emprendimiento, además tiene mayor aceptación debido a la baja deserción que presenta frente al curso de Empleabilidad, de acuerdo al área de orientación y el proceso de observación realizado durante el periodo de pasantía.

**Gráfica No. 12 El área cursada lleno totalmente sus expectativas?**



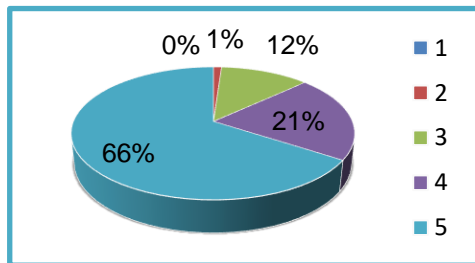
Fuente: Este Estudio

La gráfica No. 12 revela que con un porcentaje de 92%, la mayoría de usuarios se encuentran satisfechos con las áreas escogidas, debido a que la formación impartida presenta asesores profesionales, temáticas acordes e interesantes que imparten conocimientos en emprendimiento y empleabilidad y contribuyen a

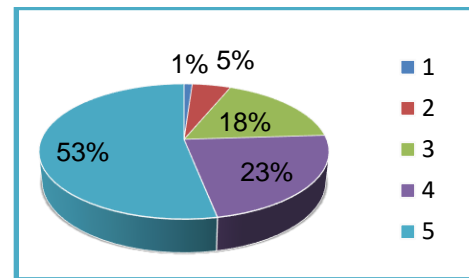
mejorar la calidad de vida y al progreso a través de las diferentes oportunidades brindadas por la organización. La minoría de usuarios correspondiente a 8% marcó la opción “no” porque aún no terminan el curso y otros porque les gustaría que las clases fueran más prácticas que teóricas. Algunas personas se abstuvieron de contestar esta pregunta porque aún se encuentran en formación y prefieren esperar y no anticiparse a una respuesta. Por lo cual se denota la calidad impartida por profesionales en los procesos de formación y asesoría. Es relevante tener en cuenta la sugerencia de clases prácticas, sin dejar de lado la parte teórica.

De acuerdo a su experiencia califique de 1 a 5 los siguientes aspectos:

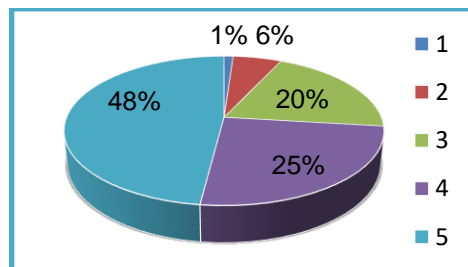
**Gráfica No. 13 Instalaciones, salones, muebles, iluminación, ventilación**



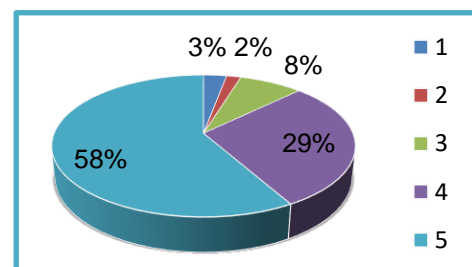
**Gráfica No.14 Intensidad horaria de los cursos**



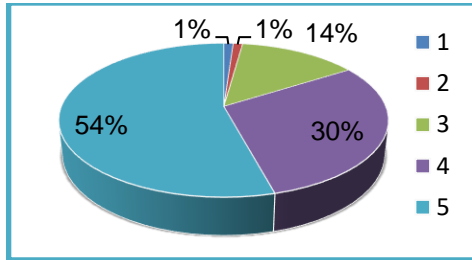
**Gráfica No. 15 Horarios de los cursos**



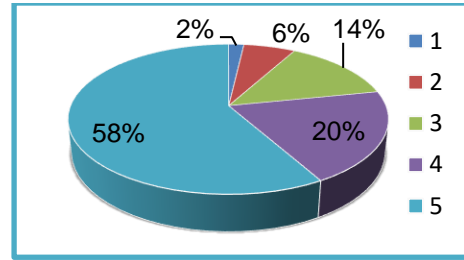
**Gráfica No. 16 Atención al usuario**



**Gráfica No. 17  
Calidad del Servicio**



**Gráfica No. 18 Disponibilidad de  
cupos y de cursos**

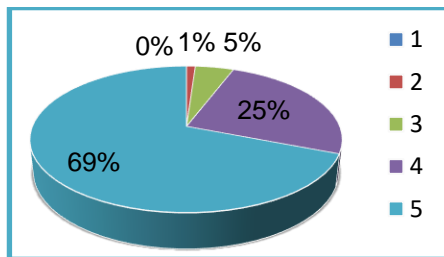


Fuente: Este Estudio

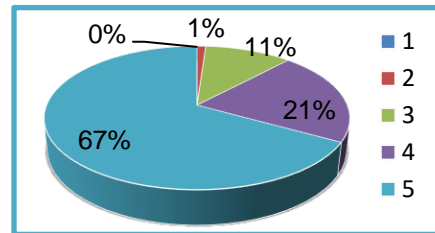
Los aspectos anteriores relacionados en las gráficas No. 13, 14, 15, 16, 17 y 18 presentan una buena calificación, la mayoría se sitúa con más del 50% de participación en "5", que hace referencia a la excelencia, no obstante lo ideal sería que todas las calificaciones se situaran en este nivel, por lo tanto es necesario que se refuercen estos aspectos de manera constante y que cada día se optimicen a beneficio de los usuarios. Se denota inconformidad respecto a los horarios de los cursos, se hace hincapié en que estos deben fijarse de acuerdo a las necesidades del mercado, horarios flexibles como los nocturnos o fines de semana para las personas que se encuentran laborando y no quieren dejar de lado esta oportunidad.

Respecto al Asesor cómo calificaría los siguientes aspectos:

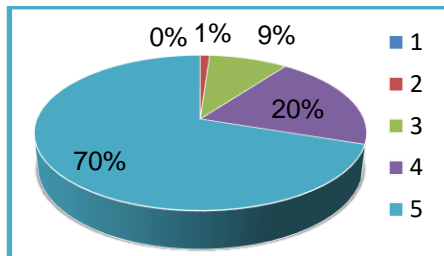
**Gráfica No. 19 Profesionalismo**



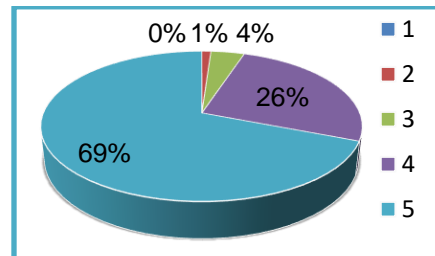
**Gráfica No. 20 Claridad con los  
conceptos**



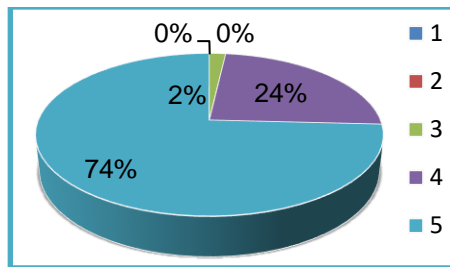
**Gráfica No. 21 Facilidad de  
expresión**



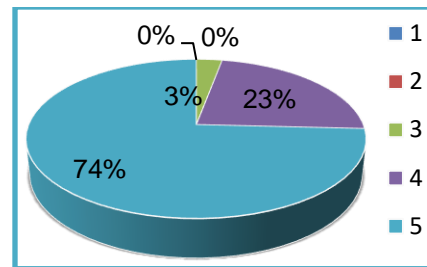
**Gráfica No. 22 Manejo de grupo**



**Gráfica No. 23 Respeto para con los usuarios**



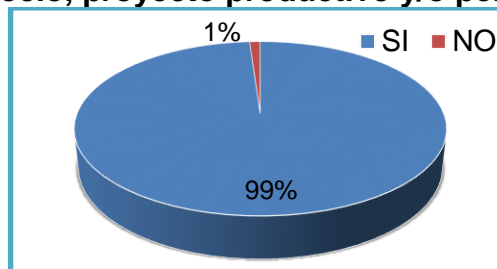
**Gráfica No. 24 Temática propuesta**



Fuente: Este Estudio

La evaluación sobre los aspectos referentes al Asesor o facilitador, concordados en las gráficas No. 19, 20, 21, 22, 23 y 24, presentan en forma conjunta más del 65% de participación para el nivel "5", es decir la excelencia, resultado del personal idóneo que forma parte del Centro Se-Emprende, constituyéndose una fortaleza que debe mantenerse y si es el caso reforzarse periódicamente con el objetivo de otorgar servicios de alta calidad.

**Gráfica No. 25 Los temas tratados durante el curso ¿contribuyen a mejorar su idea de negocio, proyecto productivo y/o perfil ocupacional?**

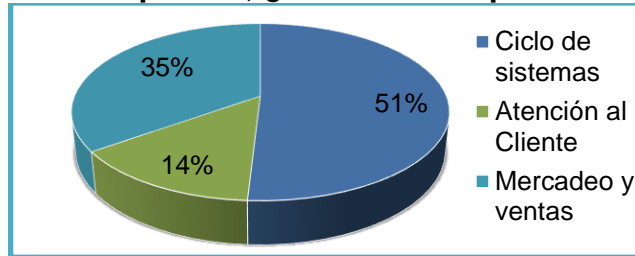


Fuente: Este Estudio

Como se expresa en la gráfica No. 25, los usuarios encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta formulada con un 99% argumentando que la temática dictada por asesores profesionales les ayuda a reforzar, aclarar dudas, generar nuevas ideas, obtener conocimientos, progresar y mejorar la calidad de vida a través del fortalecimiento del negocio y/o perfil ocupacional, satisfacción de las necesidades. Un porcentaje mínimo negativo de 1%, sustenta que en el área de empleabilidad se debe enfocar un poco más hacia orientación vocacional; a lo cual se reafirma la importancia y la calidad de la formación impartida por el Centro.

### 8.3 FORMACIÓN COMPLEMENTARIA SE-EMPRENDE PASTO

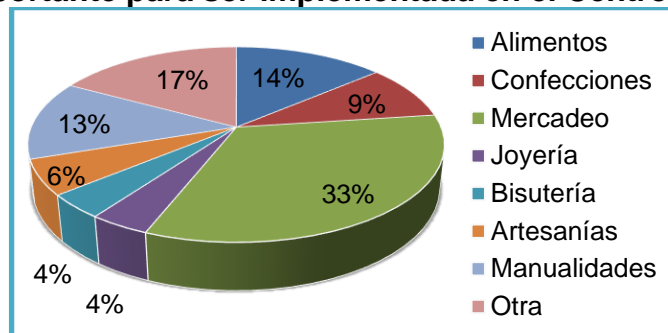
**Gráfica No. 26 De los cursos complementarios ofertados por el Centro Se-Emprende, ¿Cuál de ellos prefiere?**



Fuente: Este Estudio

La gráfica No. 26 indica que los usuarios enrutados se inclinan mayoritariamente por el ciclo de sistemas con un 51%, seguido de mercadeo y ventas con 35% y finalmente atención al cliente con 14%, es decir que las personas se interesan en adquirir conocimientos tecnológicos acordes al mundo moderno, igualmente por el mercadeo un tema de actualidad e importancia dentro del mundo empresarial.

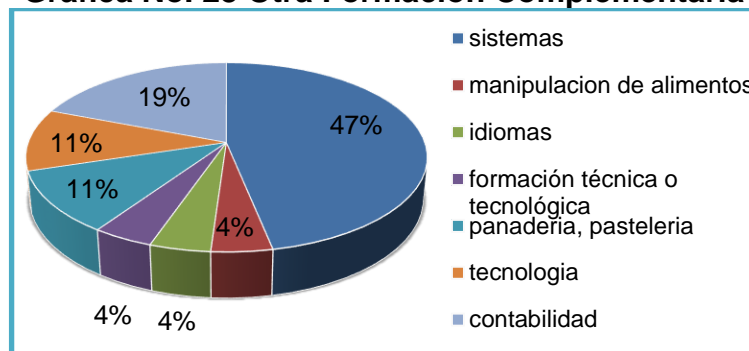
**Gráfica No. 27 De las siguientes áreas de formación complementaria, ¿Cuál considera importante para ser implementada en el Centro Se-Emprende?**



Fuente: Este Estudio

De la formación complementaria a ser implementada de la gráfica No. 27 en primer lugar se encuentra el área de mercadeo con un porcentaje de 33%, le sigue otra formación con 17%, en donde los usuarios se interesan por otras temáticas como se aprecia en la siguiente gráfica, continúa el área de alimentos con 14%, manualidades 13%, confecciones 9%, artesanías 6%, joyería 4% y bisutería 4%. Se observa claramente el atractivo que tienen las tendencias actuales para la población usuaria, de la misma manera el área de alimentos, manualidades y confecciones permiten reforzar las unidades productivas establecidas o por establecer, ya que dentro de los planes de negocio son áreas de preferencia y desarrollo.

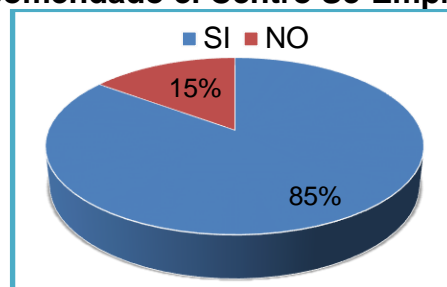
**Gráfica No. 28 Otra Formación Complementaria**



Fuente: Este Estudio

La gráfica No. 28 se desprende de la anterior, debido a que las personas encuestadas concibieron otras temáticas por implementar en el Centro, fuera de las opciones estipuladas en el formato de encuesta, razón por la cual se evidenció la necesidad de tabular, graficar y analizar las propuestas, en donde se encuentran sistemas con un nivel de 47%, siendo éste el más alto, contabilidad 19%, panadería y pastelería 11%, tecnología 11%, idiomas 4%, manipulación de alimentos 4% y formación técnica o tecnológica 4%. Es importante destacar que la población se inclina mayoritariamente por la tecnología y temáticas que contribuyan a la potencialización de sus unidades productivas y/o perfiles ocupacionales.

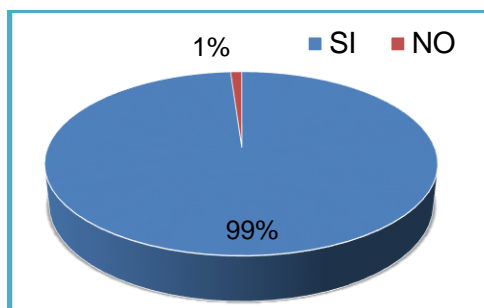
**Gráfica No. 29 ¿Ha recomendado el Centro Se-Emprende a otras personas?**



Fuente: Este Estudio

En la gráfica No. 29 se exterioriza que el 85% de los usuarios encuestados respondió de manera afirmativa debido a que el Centro Se-Emprende representa una gran oportunidad a nivel empresarial y laboral, que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la generación de ingresos propios y el refuerzo de los conocimientos impartidos por profesionales, por lo tanto quieren que otras personas se motiven y se beneficien. El 15% restante aún no ha recomendado a Se-Emprende porque siente que le falta enterarse un poco más sobre los servicios que éste brinda.

**Gráfica No. 30 Recomendaría el Centro Se-Emprende a otras personas?**

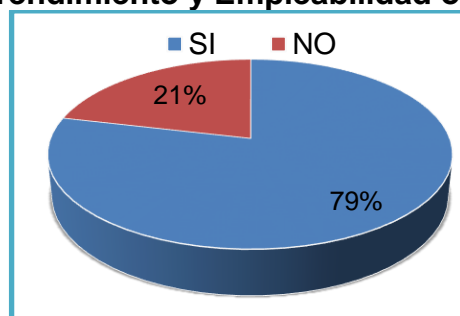


Fuente: Este Estudio

De acuerdo a los resultados consagrados en la gráfica No. 30, el 99% de los usuarios respondió “si”, afirmando que el Centro brinda servicios útiles acompañados de un excelente equipo de trabajo y oportunidades en las dos áreas de formación, además de otorgar experiencias gratificantes que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los usuarios enrutados, por lo cual a los usuarios les gustaría que otras personas se informen y se beneficien de los conocimientos transmitidos. La minoría con un 1% no recomendaría el Centro por que no se ha enterado en su totalidad de los diferentes servicios que presta a la comunidad.

#### 8.4 INFORMACIÓN NO USUARIOS

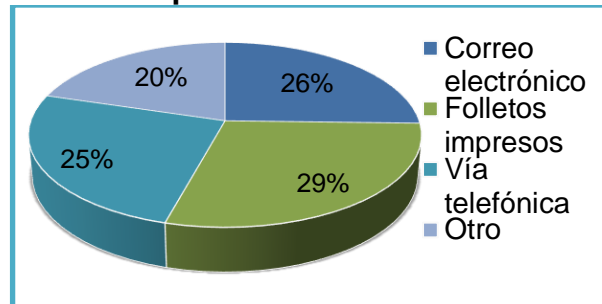
**Gráfica No. 31 ¿Le gustaría informarse sobre los servicios que el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad ofrece?**



Fuente: Este Estudio

De las personas encuestadas, que aún no conocen el Centro Se-Emprende, al 79% constatado en la gráfica No. 31, le gustaría enterarse de los diferentes servicios y beneficios que éste brinda, especialmente en el área de empleabilidad, por la referenciación laboral y el incesante incremento del desempleo en la región. El 21% restante no le interesa conocer los servicios ni beneficios debido a que presentan una situación económica definida, otros porque se encuentran en situación de discapacidad y otros por falta de tiempo.

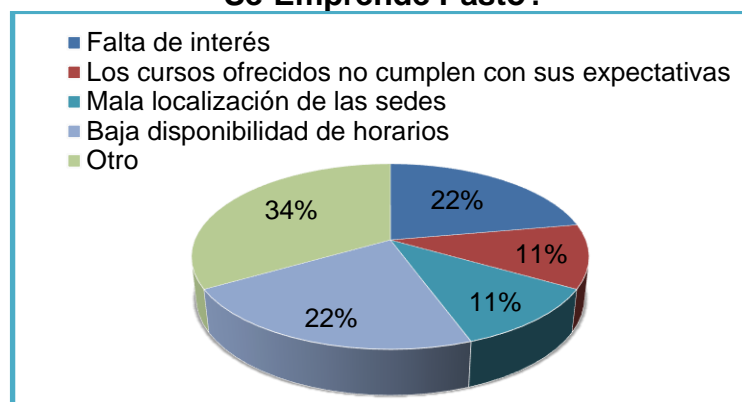
**Gráfica No. 32 Mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir este tipo de información?**



Fuente: Este Estudio

Las personas interesadas en recibir información de Se-Emprende, de acuerdo a los resultados obtenidos y reflejados en la gráfica No. 32, les gustaría que sea a través de folletos impresos 29%, vía telefónica 25%, correo electrónico 26% y por último algunas personas prefieren recibir la información personalmente 20%. Por lo cual se recomienda mantener y reforzar la publicidad impresa, distribuirla en las entidades aliadas al proyecto y facilitarla a la población en las diferentes socializaciones a realizar. Solicitar las bases de datos a las entidades encargadas de registrar a la población en condición de vulnerabilidad en donde se encuentre el correo electrónico, para enviar información pertinente a los servicios, igualmente que contenga los números telefónicos para entregar información por este medio. Continuar con las socializaciones para comunicar la información de forma directa.

**Gráfica No. 33 Por qué motivo no ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto?**



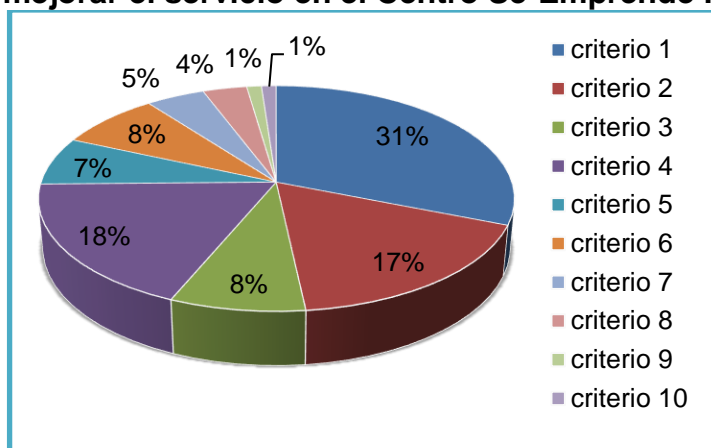
Fuente: Este Estudio

De las personas que conocen el Centro Se-Emprende, pero que aún no han utilizado sus servicios, en la gráfica No. 33 se evidencia que el 34% respondió que no lo ha hecho por otras opciones como falta de tiempo, los horarios no son

acordes a sus expectativas y por qué pretende tomar los servicios dentro de un periodo de tiempo cercano. Otras personas se inclinan por la falta de interés y la baja disponibilidad de horarios 22% y finalmente se encuentran la mala localización de las sedes y el incumplimiento de las expectativas respecto a los cursos ofertados 11%.

Se evidencia la necesidad de ampliar la oferta de horarios teniendo en cuenta las exigencias del mercado potencial, que encuentra éste factor como un limitante para acceder a los servicios, además es importante renovar y actualizar el portafolio de servicios teniendo en cuenta las expectativas y requerimientos del mercado.

**Gráfica No. 34 De acuerdo a su criterio y/o experiencia, ¿qué se necesita para mejorar el servicio en el Centro Se-Emprende Pasto?**



Fuente: Este Estudio

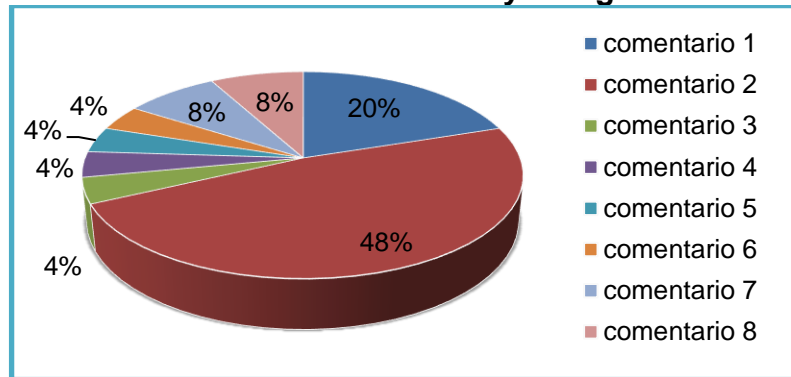
Dentro de las propuestas establecidas por los usuarios enrutados se encuentran las siguientes:

- 1) Reforzar e intensificar la difusión de información a través de los diferentes medios de comunicación, los servicios y beneficios de Se-Emprende (31%).
- 2) Ampliar la oferta de cursos relacionados con: idiomas, hotelería y turismo, informática, comunicación social y redes, contabilidad, manipulación de alimentos (17%).
- 3) Los servicios que el centro brinda no necesitan mejorar (8%).
- 4) Brindar asesorías continuas, de mayor intensidad horaria, con más práctica que teoría, temas claros y concretos para las dos áreas de formación (18%).
- 5) Suministrar una mejor atención a los usuarios en condición de discapacidad y desplazamiento (7%).
- 6) Otorgar instalaciones cercanas para los usuarios, con amplios espacios para mayor comodidad, con aulas de informática y cafetería (8%).
- 7) Implementar personal para asesorías, especialmente en el área de empleabilidad (5%).

- 8) Extender la oferta de horarios de acuerdo a las necesidades de los usuarios (4%).
- 9) Disponer mayor atención a la sede alterna de Carlos Pizarro (1%).
- 10) Proporcionar atención y formación para las personas analfabetas y en condición de discapacidad (1%).

Es importante que la organización tenga en cuenta estos requerimientos con el objetivo de satisfacer las necesidades solicitadas por la población.

**Gráfica No. 35 Comentarios y/o sugerencias**



Fuente: Este Estudio

Algunas de las personas encuestadas, expusieron lo siguiente:

- 1) Colaborar con las personas que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad con subsidios de estudio u otros beneficios (20%).
- 2) Agradecimientos al Centro Se-Emprende por su equipo de trabajo y servicios otorgados (48%).
- 3) La Cámara de Comercio de Pasto, debería apoyar a los pequeños empresarios con impuestos flexibles, preocuparse por la pobreza y el desempleo en Pasto, apoyar a los jóvenes deportistas (4%).
- 4) El Fondo de Microfinanciamiento reduzca los requisitos para acceder con facilidad a los microcréditos (4%).
- 5) Implementar cursos nocturnos o los fines de semana (4%).
- 6) Entregar información oportuna a los interesados especialmente a los jóvenes (4%).
- 7) Incrementar y cumplir con la intensidad horaria de los cursos (8%).
- 8) Llevar al Centro Se-Emprende hacia una mayor proyección, estilo SENA (8%).

En el ejercicio de la pasantía fue importante ejecutar la investigación de mercados puesto que aportó a la empresa y a la pasantía el criterio para la toma de decisiones posteriores gracias a la obtención de información detallada y precisa, a través de la aplicación de fuentes primarias, concerniente al mercado objetivo.

## 9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Continuando con el desarrollo del informe de pasantía, se estableció en conjunto con el grupo de trabajo del área de Emprendimiento y la coordinación del área de Empleabilidad la realización de un análisis basado en la congregación de los objetivos anteriormente desarrollados, que permitió de manera incorporada la formulación estratégica, en donde se discurrió con el equipo de trabajo que las estrategias constituyen un programa general de acción por medio del cual se indica la dirección y la forma de emplear los recursos y esfuerzos hacia la consecución de objetivos determinados.

Después de un exhaustivo estudio interno y externo del Centro Se-Emprende a través de las herramientas de evaluación de los factores internos (PCI – MEFI) y de los factores externos (POAM – MEFE – MPC – Cinco Fuerzas Porter - Macrosegmentación), se delimitaron los aspectos a mejorar. Para ello la formulación estratégica hace uso de herramientas de comparación basada en la información inicial contenida en las matrices anteriormente mencionadas.

La confrontación de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno previamente identificadas, generan estrategias que permiten la superación de los conflictos definidos, la consolidación de las fortalezas, el aprovechamiento de las oportunidades existentes a favor del desarrollo de la organización objeto de estudio y el dominio de las amenazas presentes en el ambiente.

Las herramientas de comparación utilizadas corresponden a la Matriz DOFA, que abarca los aspectos internos y externos de la organización, formulando cuatro clases de estrategias: FO (fortalezas con oportunidades), FA (fortalezas con amenazas), DO (debilidades con oportunidades y DA (debilidades con amenazas).

La Matriz Interna – Externa – IE, que articula los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, permitiendo la formulación de estrategias pertinentes.

La Matriz de la posición estratégica y de la evaluación de la acción - PEYEA y/o SPACE, aporta a la compañía información relevante sobre la clase de estrategia a implementar teniendo en cuenta el entorno dentro del cual se desenvuelve la empresa.

La Matriz del Boston Consulting Group conlleva a clasificar las unidades estratégicas de negocio dependiendo de la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa del mercado, en la cual se representan cuatro categorías de las UEN en los cuatro cuadrantes que conforman la matriz (estrella, interrogante, vaca y perro), la ubicación de los productos y/o servicios dentro de los cuadrantes

sirven para determinar las estrategias recomendables a aplicar dentro de la entidad competente.


La Matriz de la Gran Estrategia comprende la posición competitiva en la cual se encuentra la organización y la velocidad de crecimiento del mercado dentro del cual se desenvuelve, permitiendo la formulación de estrategias alternativas.

La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica conlleva a evaluar las estrategias alternativas que hagan sinergia con los modelos estipulados de forma objetiva, donde de esta forma se obtiene una priorización de las estrategias a desarrollar dentro del plan de acción, objetivo subsiguiente dentro del informe de pasantía. A continuación se discriminan y ejecutan cada una de las matrices pertenecientes a la formulación estratégica.

## **9.1 MATRIZ DOFA**

Para la elaboración de la matriz DOFA, participaron el coordinador del área de empleabilidad y uno de los asesores del área de emprendimiento, en donde se partió de la información contenida en las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI – MEFE), anteriormente realizadas y se entrelazaron las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, con el objetivo de formular los cuatro tipos de estrategias requeridos aprovechando los factores positivos al máximo para atenuar los efectos negativos de otros factores. A continuación en el cuadro No. 3, se indica de forma precisa el desarrollo y la formulación estratégica de la presente matriz.

**Cuadro No. 3 Matriz DOFA**

<p><b>MATRIZ DOFA</b></p> 		No.	<b>OPORTUNIDADES</b>	No.	<b>AMENAZAS</b>
		1	Organizaciones en pro de la población vulnerable para establecer convenios y/o alianzas.	1	Bajo Desarrollo Empresarial de la región
2	Demanda de capacitaciones por parte de la Población Objeto.	2	Economía de subsistencia que se refleja en la mayoría de las unidades productivas de la Región.		
3	Normatividad que beneficia a la población en condición de vulnerabilidad.	3	Entidades que ofertan servicios similares		
4	Destinación de recursos municipales a este tipo de proyectos.	4	Altos índices de Pobreza en la Región.		
5	Proyecto Desarrollo Económico Incluyente	5	Altos índices de Desplazamiento forzado		
6	Fondo de Microfinanciamiento, facilidad de financiación para la población vulnerable.	6	Altos índices de Desempleo en la Región.		
		7	Inestabilidad política de las entidades socias.		
		8	Personas que se aferran a las Tradiciones		
No.	<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
1	Delegación de Funciones	F3, F4, F8, F9, F10, F11, O1, O2: Mejorar y ampliar el portafolio de servicios para la formación complementaria que imparte el Centro, a través de las alianzas establecidas y por establecer, aprovechando los diferentes beneficios otorgados por dichas entidades.		F3, F7, F8, F9, F10, A1, A2, A3, A4, A5: Reforzar las alianzas presentes y aunar esfuerzos para incorporar nuevos convenios que beneficien a los usuarios.	
2	Estructura Organizacional				

3	Alianzas con Organizaciones		F2, F4, F5, F6, F11, O2, O5: Brindar capacitaciones continuas, actualizadas y mejoradas al equipo de trabajo, que faciliten la ejecución de procesos óptimos.		F3, F4, F7, F8, F10, A3, A4, A5, A6: Referenciar a las entidades aliadas, los usuarios que requieran servicios especializados acorde a sus necesidades.		
4	Talento Humano Idóneo y Comprometido						
5	Capacitación del Personal					F1, F2, F6, F7, F8, F12, O1, O3, O4, O5: Informarse oportunamente sobre los programas o proyectos dirigidos a la población en condición de vulnerabilidad emitidos por el gobierno, con el fin de aprovechar sus beneficios para los usuarios del centro.	F1, F2, F4, F6, F7, F8, F9, F11, A1, A2, A4, A5, A6, A8: Formular programas de formación, socializaciones, charlas y reuniones de alto impacto que generen un cambio cultural y promuevan el espíritu empresarial y emprendedor de la población vulnerable, que susciten el autoempleo e inclusive la vinculación laboral de otras personas, demostrando la importancia de contribuir al desarrollo regional.
6	Comunicación y Trabajo en Equipo del Personal						
7	Servicio al Cliente de Calidad					F1, F2, F4, F7, F8, F12, F13, O2, O4, O5: Optimizar el servicio al cliente por medio de la implementación de la página web, que permita obtener información detallada sobre los servicios del centro y preinscribirse a los cursos ofertados.	
8	Servicio Gratuito de Calidad						
9	Segmentación del Mercado					F4, F7, F10, O5, O6: Referenciar los planes de negocio al Fondo de Microfinanciamiento que permita la consecución de microcréditos para el establecimiento de las unidades de negocio propuestas por los emprendedores.	F4, F7, F8, F9, F13, A1, A2: Impulsar dentro de los emprendedores y sus unidades de negocio, la innovación y diferenciación.
10	Portafolio de Servicios						
11	Ubicación de las Instalaciones						
12	Capital de Trabajo						
13	Rendimiento sobre la Inversión						

No.	DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Carencia de la Planeación Estratégica	D1, D3, D4, D6, D9, D10, D11, O2, O4, O5: Contratar personal con el objetivo de ampliar el número de asesores, en donde se pueda abarcar mayor cantidad de personas para cubrir la demanda y de esta manera acortar el tiempo de espera para la iniciación de clases, distribuyendo los horarios de los cursos para optimizar los espacios.	D2, A1, A3, A4, A5, A6: Ampliar las oportunidades de vinculación laboral para los usuarios del área de empleabilidad, a través de las alianzas con organizaciones.
2	Control de Calidad	D1, D2, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D11, O2, O4, O5: implementar un área de mercadeo en donde se realicen investigaciones periódicas, se planifique y se formulen estrategias y actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, facilitando de esta manera el criterio para la toma de decisiones.	
3	Número de asesores limitado	D1, D4, D5, D6, D7, D9, D11, O1, O2, O4, O5: Formular un plan promocional, que pueda ser difundido a través de las organizaciones con las que se establecen alianzas y/o convenios y pueda ser ejecutado mediante la destinación de recursos de las entidades aliadas y/o municipales cuyo objetivo principal sea ampliar la cobertura llegando a más personas, logrando posicionamiento	D1, A7: proyectar un plan de contingencia que haga frente a la inestabilidad política que afrontan las Entidades Socias.
4	Recursos económicos Limitados		
		D1, D2, D6, D9, D10, O1, O2, O5:	

5	No existe una estrategia eficaz relacionada con la Publicidad y Promoción		Programar trimestralmente la oferta de cursos de formación y complementarios, mencionando fechas de inscripción, inicio, duración, finalización, horarios, lugares, responsables y anunciar de manera semanal en cartelera cambios repentinos en los cursos, actividades y programaciones ofrecidas. Esta debe estar habilitada a la vista del público en general.		D2, D6, D7, A3, A8: Implementar un sistema de control de calidad que verifique y certifique los procesos impartidos por el Centro, posicionándose dentro del mercado y la competencia como una organización competitiva.
6	Cobertura Baja				
7	Bajo Posicionamiento		D1, D3, D6, D9, D10, O1, O2: Con antelación al proceso de inscripción se debe identificar los cursos a ofertar con el fin de puntualizar la fecha de inicio, duración, culminación, horarios, asesor, lugar y disponibilidad de cupos.		D1, D4, D8, D11, A7: reasignar el presupuesto por parte de las entidades socias con el objetivo de que el Centro maneje una liquidez moderada de forma independiente presentando los informes correspondientes frente a las acciones realizadas con dichos recursos.
8	Carencia de un Área de Mercadeo (presupuesto)				
9	Mala Planificación para Cursos de Formación				
10	Instalaciones con espacios pequeños				
11	Baja liquidez				
			D4, D5, D6, D7, O1, O2, O5, O6: Realizar socializaciones en donde se impulse el marketing voz a voz, se expongan los resultados obtenidos y se den a conocer los testimonios de los usuarios que participaron de las asesorías y los servicios impartidos por el centro.		

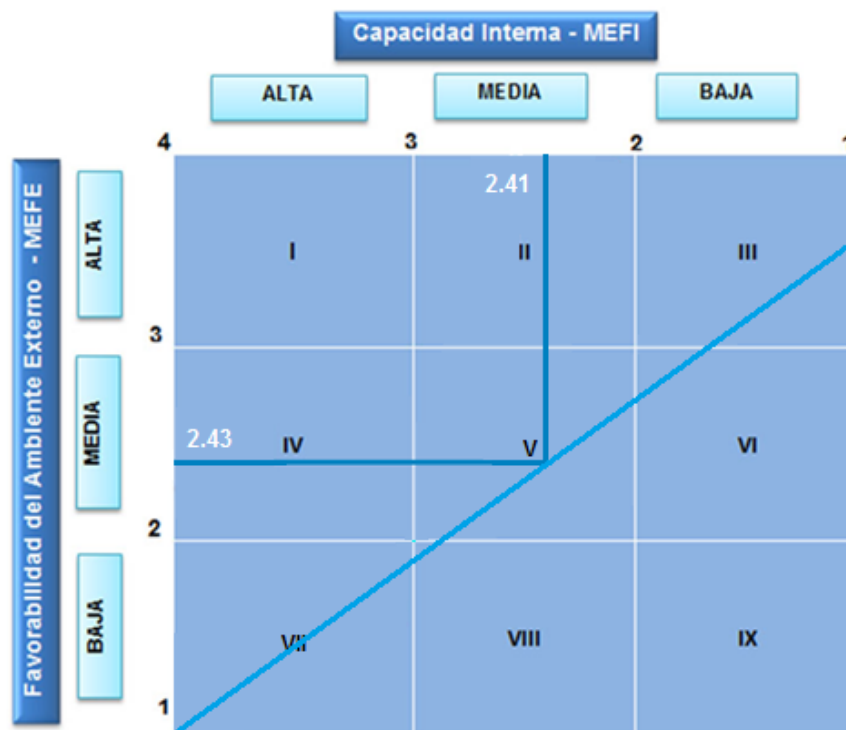
Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

Como resultado de la construcción de la Matriz DOFA, en compañía del grupo de trabajo de la organización Se-Emprende Pasto que contribuyó en la fabricación de este modelo, se reveló la urgente necesidad de emprender acciones estratégicas en pro del desarrollo de la organización a beneficio de los usuarios reales y potenciales. Cabe resaltar que no todas las estrategias enunciadas serán implementadas dentro del plan de acción, paso subsiguiente a la formulación, este es solo un escalón para el desarrollo del presente objetivo dentro del informe de pasantía.

## 9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA - IE

Dentro de la elaboración de la Matriz Interna – Externa se recopiló la información adquirida en el desarrollo de las matrices MEFI y MEFE, contando con la colaboración del asesor designado por la empresa, para el periodo de pasantía, el coordinador de Empleabilidad. En la figura No. 9, se aprecia de forma específica su ejecución.

Figura No. 9 Matriz Interna – Externa - IE



Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

Como resultado del proceso de edificación de la presente matriz, en conjunto con el asesor de la organización se deduce que el Centro Se-Emprende se ubica en el cuadrante V, lo cual implica que es importante generar estrategias para PROTEGER Y MANTENER, por lo tanto las estrategias más apropiadas constituyen las de penetración de mercados, rediseño de servicios y desarrollo de nuevos servicios para la organización.

### 9.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA Y/O SPACE

La matriz PEYEA y/o SPACE forma parte del conjunto de matrices de la formulación estratégica. Durante el proceso de elaboración, se congregaron dimensiones de carácter interno y externo referentes a la organización como se muestra en la tabla No. 5. Las variables de la fuerza financiera y ventaja competitiva fueron tomadas de las matrices internas realizadas en la parte inicial del diagnóstico, en la parte referente a estabilidad del ambiente los elementos provienen de la matriz de evaluación externa MEFE, por último en la fuerza de la industria se seleccionaron agentes de la matriz MPC; con la participación del grupo de trabajo del área de Emprendimiento y la coordinación del área de Empleabilidad, se otorgó la calificación pertinente a cada uno de los factores establecidos respecto a los que se acercan mayoritariamente a la consecución del objetivo trazado, teniendo en cuenta que Se-Emprende es una institución sin ánimo de lucro y que algunos de las variantes que fija el modelo de evaluación, no aplican debido a la labor ejercida. De esta manera se fijaron las ponderaciones y los valores promedio que como resultado la figura No. 10, presenta en el plano cartesiano, el vector trazado que revela las estrategias a seguir.

**Tabla No. 5 Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción – PEYEA y/o SPACE**

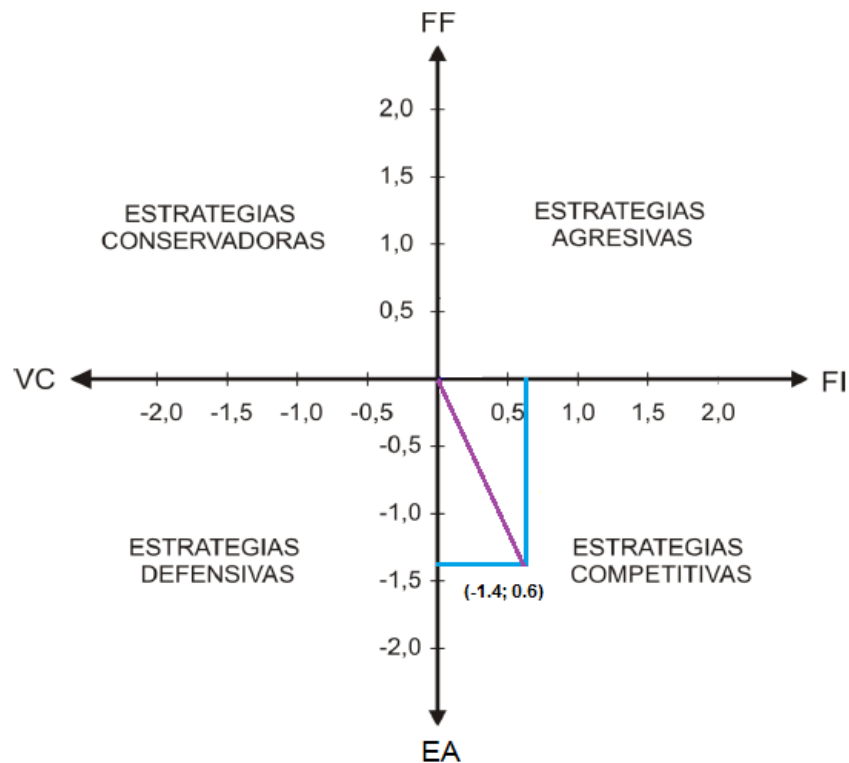
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	CALIFICACIÓN	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	CALIFICACIÓN
<b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	
Liquidez	1	Organizaciones a favor población vulnerable	-1
Capital de trabajo	4	Demanda de capacitaciones	-2
Rendimiento sobre la Inversión	4	Inestabilidad Política	-4
Recursos económicos limitados	1	Desarrollo Empresarial de la Región	-5
Presupuesto Marketing	1	Situaciones Sociales (pobreza, desplazamiento, desempleo)	-6
<b>PROMEDIO</b>	2.2	<b>PROMEDIO</b>	-3.6
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	
Segmentación del Mercado	-3	Posicionamiento Institucional	2
Servicio al cliente	-2	Participación en el Mercado	2

Talento Humano	-2	Recursos Tecnológicos	1
Alianzas estratégicas	-1	Experiencia	5
Portafolio de servicios	-2	Calidad	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.6</b>

Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

Eje X: Valor Promedio VC + Valor Promedio FI =  $-2. + 2.6 = 0.6$   
Eje Y: Valor Promedio EA + Valor Promedio FF =  $-3.6 + 2.2 = -1.4$

**Figura No. 10 Matriz de la Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción – PEYEA y/o SPACE - Plano Cartesiano**



Como se puede observar en la figura No. 10 del plano cartesiano, las estrategias a seguir corresponden a estrategias competitivas entre las cuales se encuentran: estrategias de crecimiento intensivo, crecimiento integrativo, penetración o desarrollo de mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Se denota que la organización presenta una fuerza financiera y de la industria relativamente bajas, especialmente la primera, por lo cual es importante establecer acciones encaminadas a su fortalecimiento, cabe resaltar que la ventaja

competitiva representa una posición fuerte dentro de la institución, lo cual le permite mantenerse dentro del mercado. Los resultados obtenidos del desarrollo de este modelo de evaluación conllevan a tener una visión más clara sobre los pasos a seguir dentro de la formulación estratégica, uno de los objetivos contenidos en el informe de pasantía.

#### 9.4 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

En compañía del grupo de trabajo del área de Emprendimiento y Empleabilidad, se realizó el modelo de la Matriz BCG, la cual comprende la tasa de crecimiento de la industria o mercado y la participación relativa de la unidad estratégica de negocio o la empresa en el mercado.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical de la matriz, mide el incremento del volumen de ventas en el mercado con una media estándar del 10%, en un nivel del 5 al 20%, para el presente caso, el nivel de ventas fue reemplazado por el nivel de usuarios atendidos por Se-Emprende en periodos anuales desde su establecimiento (2011 – 2012), y comparado con el centro de Emprendimiento Y Empleabilidad CEMPRENDE Cartagena, que se constituye el centro líder por ser el precursor de éstas instituciones, tal y como se observa en la tabla No. 6, donde se discriminan los totales por áreas de atención: Emprendimiento y Empleabilidad.

**Tabla No. 6 Nivel de Usuarios Atendidos Por Año**

EMPRESAS	UEN	2011	2012	TOTAL	%
CEMPRENDE Cartagena	Emprendimiento	2149	1917	4066	78%
Se-Emprende Pasto	Emprendimiento	462	668	1130	22%
<b>TOTAL</b>		<b>2611</b>	<b>2585</b>	<b>5196</b>	<b>100%</b>
CEMPRENDE Cartagena	Empleabilidad	2986	1374	4360	84%
Se-Emprende Pasto	Empleabilidad	440	367	807	16%
<b>TOTAL</b>		<b>3426</b>	<b>1741</b>	<b>5167</b>	<b>100%</b>

Fuente: Este Estudio  
 Datos tomados de las bases de datos del Centro Se-Emprende Pasto y Cemprende Cartagena

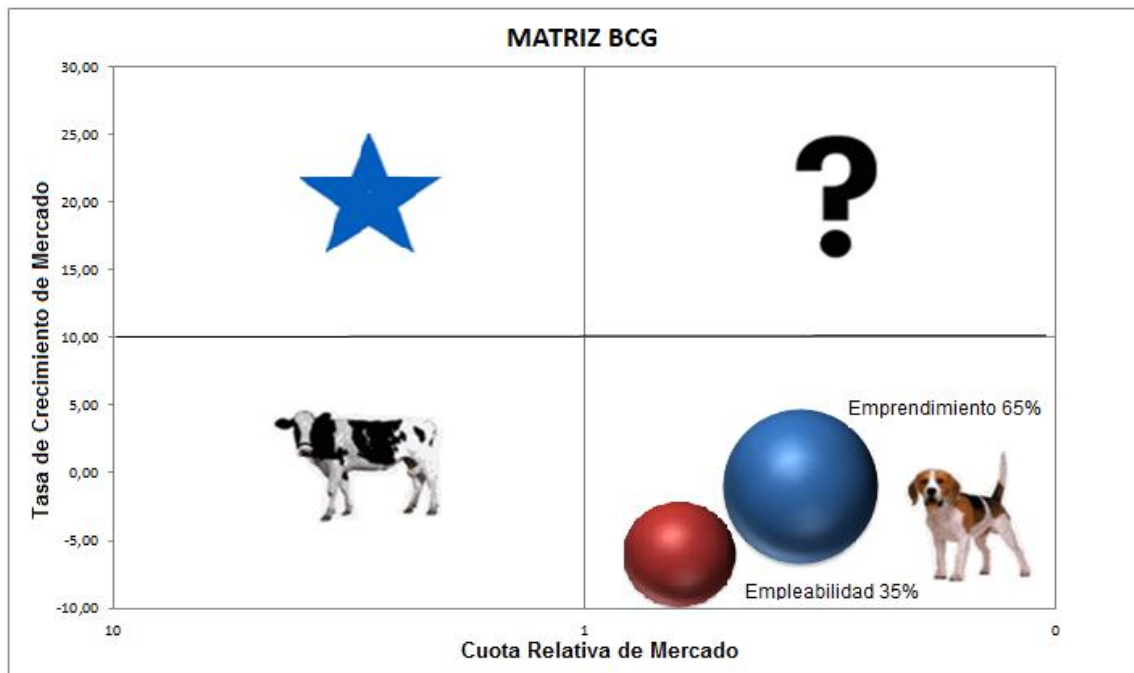
$$TC \text{ Emprendimiento} = \frac{2585 - 2611}{2611} \times 100 = -0.1\%$$

$$TC \text{ Empleabilidad} = \frac{1741 - 3426}{3426} \times 100 = -50\%$$

$$CM \text{ Emprendimiento} = \frac{668}{1917} = 0.35\%$$

$$\text{CM Empleabilidad} = 367 / 1374 = 0.27$$

**Figura No. 11 Matriz Boston Consulting Group**



Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo del Boston Consulting Group

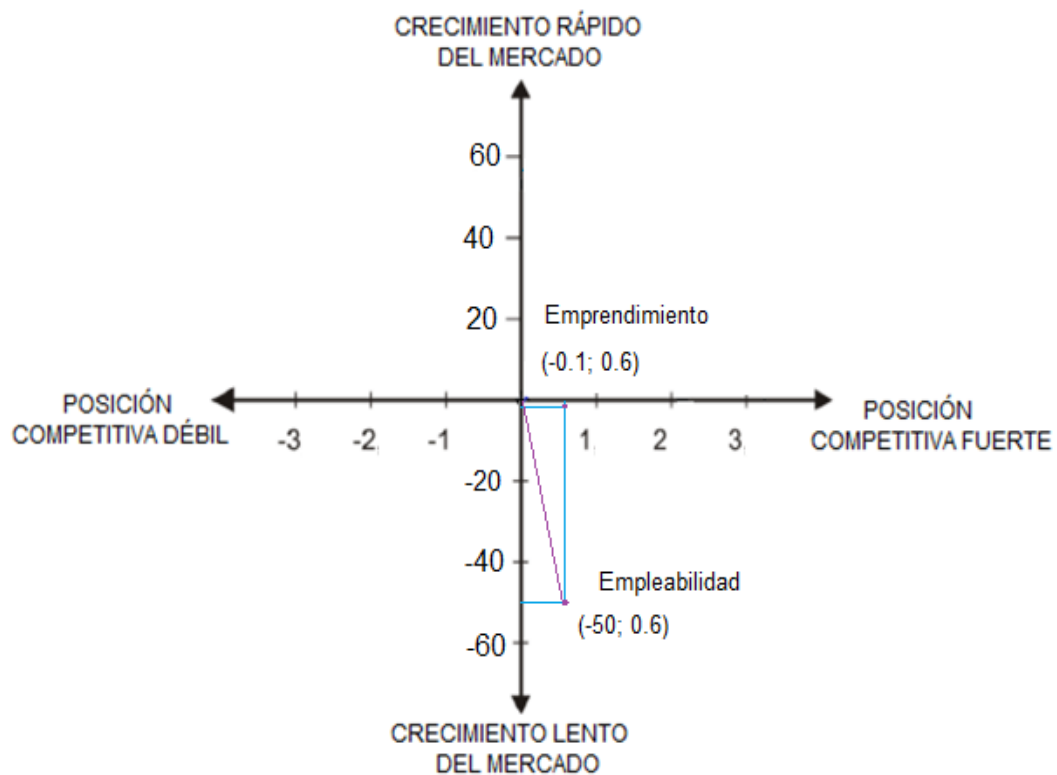
Los resultados que arroja la figura No. 11, indican que la tasa de crecimiento de mercado presenta porcentajes negativos muy por debajo de la media estándar, especialmente para el área de empleabilidad; respecto al Centro CEMPRENDE Cartagena, Se-Emprende Pasto está muy por debajo de las expectativas, frente a la cuota relativa de mercado, en donde se aprecia la enorme diferencia existente entre las cifras de usuarios atendidos por periodos y áreas. No obstante, con la implementación de estrategias y tácticas adecuadas las unidades estratégicas de negocio: Emprendimiento y Empleabilidad pueden salir del cuadrante perro y llegar a convertirse en interrogantes y por qué no en estrellas. Es importante resaltar que al no acceder a la información pertinente relacionada con la tasa de crecimiento del mercado local del Municipio de Pasto, referente al número de usuarios atendidos por organizaciones de servicios similares; en compañía del equipo de trabajo anteriormente nombrado, se optó por compenetrar la entidad con el Centro líder a nivel nacional, por lo tanto se prevé que las UEN, no necesitan implementar la estrategia de atrincheramiento que sugiere el cuadrante "perro", de lo contrario, es importante ejecutar las estrategias planteadas por modelos de formulación preliminares tales como el desarrollo de producto y/o servicio, penetración de mercados y desarrollo de mercado, que les permitan a las

áreas mencionadas crecer y desarrollarse, contribuyendo de esta forma al progreso de la institución.

## 9.5 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para llevar a cabo la construcción de este modelo, junto con el equipo de trabajo de la organización anteriormente mencionado, se asoció información relacionada con dos tópicos: la posición competitiva del Centro Se-Emprende, tomada de la matriz PEYEA y/o SPACE (0.6) y la velocidad de crecimiento del mercado dentro del cual se desenvuelve la entidad respectiva, para lo cual se relacionaron los valores derivados de la Matriz BCG, con lo cual se dio paso a la estructuración del plano cartesiano de la figura No. 12.

**Figura No. 12 Matriz de la Gran Estrategia – Plano Cartesiano**



De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa claramente en la figura No. 12, que el Centro Se-Emprende se encuentra en una posición competitiva moderadamente fuerte vs un mercado de lento crecimiento, siendo el área de Empleabilidad el de menor crecimiento frente al área de Emprendimiento, lo cual lo ubica en el cuadrante IV, entidades que tienen la fortaleza para lanzar

programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras por lo cual las estrategias a seguir consisten en diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado, diversificación horizontal y empresas de riesgo compartido. Este modelo conlleva a obtener una formulación estratégica mayormente taxativa respecto a las situaciones reales que envuelven a la organización objeto de estudio, además el desarrollo de las matrices anteriores y posteriores de alguna u otra manera van encadenadas y concluyen en resultados benéficos para lograr la optimización de la organización dentro del informe de pasantía.

## **9.6 MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA - MPEC**

El paso final de la formulación estratégica concluye en la estructuración de la matriz de planeación estratégica cuantitativa, técnica que indica a través de la recopilación de las estrategias alternativas de los modelos anteriormente desarrollados, cuál de estas son mejores para la organización objeto de estudio, a través de un juicio intuitivo.

En colaboración con el equipo de trabajo del área de Emprendimiento y la coordinación del área de Empleabilidad, se retomó la información constatada en las matrices MEFI y MEFE: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con sus ponderaciones respectivas; ubicándolas en la columna izquierda de la matriz. Para la parte superior se examinaron las matrices realizadas y se identificaron las estrategias alternativas que a consideración del grupo de trabajo se deberían implementar, registrándolas en la fila de arriba. De esta forma se prosiguió a calificar las estrategias en relación con el factor clave de éxito en una escala de 1 a 4 donde 1 corresponde a no atractivo y 4 a muy atractivo. Es decir fijando el efecto del factor sobre la estrategia a implementar. Seguido de esto, se multiplicaron la calificación asignada por el valor ponderado de cada factor y finalmente se suman los totales de las puntuaciones obtenidas, teniendo como resultado la tabla No. 7 que se indica a continuación:

**Tabla No. 7 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC**

<b>ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS</b>					
<b>FACTORES CLAVE</b>	Ponderación	<b>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>		<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	
		PA	PTA	PA	PTA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
Organizaciones en pro de la población vulnerable	<b>0.09</b>	<b>1</b>	<b>0.09</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>
Demanda de capacitaciones Población Objeto	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
Normatividad a favor de la población vulnerable	<b>0.06</b>	-		-	
Destinación de recursos Municipales a este tipo de proyectos	<b>0.07</b>	-		-	
Proyecto Desarrollo Económico Incluyente	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
Fondo de Microfinanciamiento	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>
<b>AMENAZAS</b>					
Bajo Desarrollo Empresarial de la región	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>
Economía de subsistencia unidades productivas en la Región	<b>0.07</b>	<b>2</b>	<b>0.14</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
Entidades que ofertan servicios similares	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Altos índices de Pobreza	<b>0.09</b>	<b>3</b>	<b>0.27</b>	<b>2</b>	<b>0.18</b>
Altos índices de Desplazamiento forzado	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Altos índices de Desempleo	<b>0.08</b>	<b>3</b>	<b>0.24</b>	<b>2</b>	<b>0.16</b>
Inestabilidad política entidades socias	<b>0.07</b>	-		-	
Tradición población	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.05</b>
	<b>1.00</b>				
<b>FORTALEZAS</b>					
Delegación de Funciones	<b>0.02</b>	<b>1</b>	<b>0.02</b>	<b>2</b>	<b>0.04</b>
Estructura Organizacional	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
Alianzas con Organizaciones	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Talento Humano Idóneo y Comprometido	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Capacitación del Personal	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Comunicación y Trabajo en Equipo del Personal	<b>0.02</b>	<b>2</b>	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.06</b>
Servicio al Cliente	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Servicio Gratuito	<b>0.02</b>	-		-	
Segmentación del Mercado	<b>0.04</b>	-		-	
Portafolio de Servicios	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Ubicación de las Instalaciones	<b>0.02</b>	-		-	
Capital de Trabajo	<b>0.03</b>	<b>3</b>	<b>0.09</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>
Rendimiento sobre la Inversión	<b>0.03</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.12</b>
<b>DEBILIDADES</b>					

Planeación Estratégica	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
Control de Calidad	<b>0.04</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>
Número de asesores	<b>0.06</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
Recursos económicos Limitados	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Publicidad y Promoción	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Cobertura Baja	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>	<b>3</b>	<b>0.18</b>
Posicionamiento	<b>0.04</b>	<b>4</b>	<b>0.16</b>	<b>3</b>	<b>0.12</b>
Área de Mercadeo (presupuesto)	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
Planificación Cursos de Formación	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
Instalaciones, Muebles y Equipo	<b>0.02</b>	<b>1</b>	<b>0.02</b>	<b>2</b>	<b>0.04</b>
Baja Liquidez	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
<b>SUMA TOTAL DE LAS PUNTUACIONES DEL GRADO DE ATRACTIVO</b>	<b>1.00</b>		<b>4.83</b>		<b>5.24</b>

Fuente: Este Estudio  
Adaptado del Modelo de Fred David, Gerencia Estratégica

La sumatoria total de las puntuaciones del grado de atractivo de la matriz MPEC, indica que la estrategia a seguir corresponde al desarrollo del producto, que para el presente caso consiste en el desarrollo de los servicios ofertados por la organización. Es importante tener en cuenta que la implementación de esta estrategia conlleva al rediseño, ampliación y mejoramiento del portafolio de servicios a nivel general y complementario. Cabe mencionar que la estrategia de penetración de mercados es potencialmente importante al momento de ganar participación en el mercado, por lo cual no se la debe dejar de lado a la hora de estipular el plan operativo, objetivo subsiguiente a la formulación dentro del desarrollo del informe de pasantía.

La estructuración de las diferentes matrices en la consecución de la formulación estratégica, concierne un paso vital dentro de la construcción del plan de acción anual de mercadeo, debido a que se concentra la información recopilada dentro de los análisis interno – externo, encadenando de esta manera los resultados obtenidos, constituyendo una guía para la toma de decisiones del Centro Se-Emprende Pasto, así como para el proceso y consecución del informe de pasantía.

## **10. PLAN DE ACCIÓN ANUAL DE MERCADEO**

La estructuración del plan operativo, uno de los objetivos finales del desarrollo del informe de pasantía, se realizó en base a la investigación, diagnóstico y análisis conjugado de la información recopilada, gracias a la colaboración, participación y asesoría del equipo de trabajo de la organización donde fue posible llevar a cabo la modalidad pasantía. Comprende el redireccionamiento estratégico del Centro Se-Emprende junto con el plan de acción anual, compuesto por los objetivos y estrategias pertinentes, cabe resaltar que la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, es una decisión exclusiva de la empresa, pero se debe tener en cuenta que todo sistema de planeación estratégica por sencillo que sea, es útil en la medida en que proporciona ayuda metodológica que constituye un criterio en la toma de decisiones para los procesos que se desean llevar a cabo.

Es importante destacar que la planeación estratégica de mercadeo puntualiza la relación de la organización con su entorno, en función de la misión, objetivos y estrategias; puede lograr la unidad y la continuidad de la acción.

Los análisis realizados con anterioridad reflejan la importancia de instituir la ejecución de estrategias corporativas como desarrollo de producto y/o servicio y penetración de mercados con el propósito de proyectar el Centro Se-Emprende hacia nuevos horizontes que encaminen sus funciones a la prestación de un mejor servicio, para ello se sugiere poner a consideración del comité directivo de la organización, la aprobación y designación de recursos económicos para llevar a cabo el cumplimiento de los diferentes planteamientos a beneficio de la entidad.

Para obtener una implementación efectiva se requiere de una fase de preparación en la cual se solicita la vinculación y el compromiso de todo el equipo de trabajo, así como de recursos físicos y económicos, para dar inicio a las primeras actividades seleccionadas del plan de acción establecido.

### **10.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Fue importante para la organización hasta este punto del desarrollo del plan de trabajo, establecer un redireccionamiento estratégico cuya construcción fue un aporte de cada uno de los estamentos comprometidos con el proceso misional de la empresa, en este sentido durante el ejercicio de la pasantía se establecieron los siguientes lineamientos en apoyo con el coordinador del área de Empleabilidad, asesor de la pasantía dentro del Centro, que redireccionan el devenir de la institución, la cual consideró de forma positiva la formulación de los consiguientes aspectos:

### **10.1.1 HORIZONTE EN EL TIEMPO**

El presente Plan Estratégico de Mercadeo está enfocado para los siguientes tres años partiendo del mes de agosto del año 2013 hasta el 2016.

### **10.1.2 MISIÓN**

Se-Emprende Pasto es un centro de orientación, formación y referenciación de servicios que concentra su esfuerzo y compromiso en trabajar a favor de la inclusión social y productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del municipio de Pasto, mediante el apoyo constante de las entidades socias y aliadas, y el incesante empeño de un equipo de trabajo profesional, idóneo y altamente calificado, encaminado a brindar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. Contribuyendo de esta manera al desarrollo y bienestar de la Región.

### **10.1.3 VISIÓN**

Convertirse para el año 2017, en un centro de atención líder, reconocido a nivel municipal y nacional por la gestión y los resultados obtenidos a través del compromiso de su capital humano en conjunto con los principios y valores establecidos, atendiendo de manera satisfactoria un gran porcentaje del total de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del municipio de Pasto.

### **10.1.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

El equipo de trabajo del Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto otorga servicios de calidad fundamentados en procesos competitivos y eficaces que satisfacen las expectativas y demandas de los usuarios, orientados en la excelencia y mejora continua. Además se enfoca en la búsqueda constante del bienestar y compromiso del personal que forma parte de la organización.

### **10.1.5 FILOSOFÍA**

**La oferta de servicios.** El portafolio de servicios debe estar en constante renovación y optimización, de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado potencial.

**Calidad.** La calidad debe estar presente en el desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad, con el objetivo de mejorar los servicios y garantizar resultados excelentes.

**Servicio al cliente.** Como factor crítico de éxito, el servicio al cliente siempre debe ser de calidad y con valor agregado, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los usuarios.

**Trabajo en equipo.** Fomentar en la organización un buen ambiente laboral, que facilite la comunicación y posibilite un trabajo en equipo armonioso, que arroje óptimos resultados.

**Eficacia.** Con el objetivo de optimizar la utilización de los recursos dentro de la organización se debe propender la búsqueda constante de la eficacia en todos los procesos a desarrollar.

**Proactividad.** Promover esta actividad dentro del equipo de trabajo, generando dentro del personal, iniciativa, superación y un clima de relaciones humanas positivo, que dinamicen el entorno laboral.

### 10.1.6 PRINCIPIOS Y VALORES

Es importante que dentro de la organización se fomenten los siguientes principios y valores con el propósito de llegar a obtener el factor de Éxito más relevante, la Satisfacción Total de los usuarios.

**Tabla No. 8 Principios y Valores**

❖ Responsabilidad	❖ Respeto
❖ Profesionalismo	❖ Servicio
❖ Honestidad	❖ Transparencia
❖ Liderazgo	❖ Compañerismo
❖ Seriedad	❖ Eficiencia
❖ Solidaridad	❖ Ética
❖ Iniciativa	❖ Tolerancia

### 10.2 PLAN DE ACCIÓN

La construcción del plan de acción estipulado en el cuadro No. 4, se realizó en conjunto con el grupo de trabajo del área de Emprendimiento y el coordinador del área de Empleabilidad, partiendo de la formulación estratégica anteriormente realizada, se valoraron las estrategias obtenidas de los diferentes modelos de evaluación, en donde se extrajeron las que mayormente se ajustaban a la estructura de la organización y a sus necesidades, teniendo como resultado la incorporación de dos estrategias corporativas en el proceso de conformación del plan de acción. Las demás estrategias se dejaron de lado debido a que su contenido no aplicaba a la funcionalidad de la entidad.

El plan de acción concentra los objetivos y estrategias fijadas en las herramientas de comparación dentro de la formulación estratégica, así como las actividades o tácticas a ejecutar con sus respectivos indicadores de medición, índices, metas, responsables de cumplimiento y seguimiento, recursos, tiempo requerido, frecuencia de medición y fuente de información.

**Cuadro No. 4 Plan De Acción**

PLAN DE ACCIÓN									
PERSPECTIVA: Mercadeo									
OBJETIVO: Incrementar el porcentaje de participación en el mercado									
Estrategia Corporativa		Penetración en el Mercado							
Estrategia de Mercadeo		Impulsar el Marketing Voz a Voz							
Actividades	Recursos	Indicador	Índice	Meta	Tiempo	Frecuencia de Medición	Responsable de Seguimiento	Responsable de Cumplimiento	Fuente de Información
Formular y ejecutar socializaciones, charlas y reuniones dentro del Municipio donde se dé a conocer el proyecto junto con su portafolio de servicios, invitando a usuarios de experiencias exitosas que promuevan el espíritu empresarial y emprendedor de la población vulnerable, demostrando la importancia de contribuir al desarrollo regional.	\$528.000  (\$44.000 mensuales que incluyen 10 transportes semanales)	Tasa de Crecimiento	(nuevos usuarios – antiguos usuarios / antiguos usuarios) *100	Incrementar la cobertura de usuarios en un 10% anual.	Anual	Mensual	Dirección	Equipo de Trabajo Se-Emprende	Registros de sensibilización Área de Orientación  Informe área de orientación
Realizar programas de sensibilización del proyecto en corregimientos y áreas rurales cercanas al municipio de Pasto, concretando horarios especiales, lugares y asesores para atender las zonas directamente.	\$480.000  (\$40.000 mensuales, para una socialización semanal)	Nuevos usuarios área rural  Sensibilización en campo	(No. de usuarios registrados / total usuarios sensibilizados) * 100	Aumentar los índices de nuevos usuarios fuera del área urbana en un 4% anual.	Anual	Trimestral	Dirección Coordinadores de área	Equipo de trabajo Se-Emprende	Formatos de sensibilización.  Informes área de orientación.

PERSPECTIVA: Mercadeo									
OBJETIVO: Incrementar el porcentaje de participación en el mercado - Adquirir Posicionamiento en el Mercado									
Estrategia Corporativa		Penetración en el Mercado							
Estrategia de Mercadeo		Publicidad y Promoción							
Actividades	Recursos	Indicador	Índice	Meta	Tiempo	Frecuencia de Medición	Responsable de Seguimiento	Responsable de Cumplimiento	Fuente de Información
Implementar la página web del Centro, difundiendo sus servicios y agilizando y facilitando los procesos de inscripción para los usuarios.	\$800.000 (\$300.000 servidor y dominio; \$500.000 diseño).	Participación en el mercado	No. de usuarios del centro / No. de usuarios del mayor competidor	Aumentar el porcentaje de participación en el mercado en un 6% anual	Anual	Mensual	Ingeniero especialista en TIC's	Ingeniero especialista en TIC's	Registro de visitantes e inscritos por medio virtual
Formular y ejecutar un plan promocional, en el cual se divulgue el portafolio de servicios y se dé a conocer el proyecto.	\$6.665.000 (\$3.560.000 medios radiales, \$3.105.000 publicidad impresa)	Posición Competitiva  Tasa de Crecimiento	MPC  (nuevos usuarios – antiguos usuarios / antiguos usuarios) *100	Incrementar el nivel de posicionamiento y cobertura en un 15% anual	10 meses	Bimensual	Dirección	Equipo de trabajo Se-Emprende	Informes área de mercadeo
PERSPECTIVA: Mercadeo									
OBJETIVO: Aumentar la Satisfacción de los Usuarios									
Estrategia Corporativa		Desarrollo del Producto y/o Servicio							
Estrategia de Mercadeo		Servicio al Cliente							
Actividades	Recursos	Indicador	Índice	Meta	Tiempo	Frecuencia de Medición	Responsable de Seguimiento	Responsable de Cumplimiento	Fuente de Información
Implementar un área de mercadeo, en apoyo con el grupo de trabajo del área de Emprendimiento y los	\$2.381.700 Para Muebles y equipo	Índice de satisfacción del usuario	(No. de usuarios satisfechos / total usuarios	Aumentar la satisfacción de los usuarios en	6 meses	Trimestral	Dirección - Coordinador área de Emprendim	Equipo de trabajo área de Mercadeo	Informes área de mercadeo

practicantes y pasantes de áreas referentes.	\$2.016.000 Pago mensual Asesor designado (\$168.000) en base al salario devengado.		evaluados) * 100	un 10% anual			iento	Asesor designado área de Emprendimiento	
--	--	--	------------------	--------------	--	--	-------	---	--

**PERSPECTIVA: Mercadeo**

**OBJETIVO: Aumentar la Satisfacción de los Usuarios**

**Estrategia Corporativa** Desarrollo del Producto y/o Servicio

**Estrategia de Mercadeo** Ampliar y Optimizar el Portafolio de Servicios

Actividades	Recursos	Indicador	Índice	Meta	Tiempo	Frecuencia de Medición	Responsable de Seguimiento	Responsable de Cumplimiento	Fuente de Información
Reforzar las alianzas presentes y aunar esfuerzos para incorporar nuevos convenios que beneficien a los usuarios a través de la ampliación del portafolio de servicios en la parte complementaria y referenciaciones.	\$600.000  (\$50.000 mensuales para transporte e imprevistos, 4 visitas semanales)	Gestión Empresarial	(No. de alianzas concretadas / total alianzas gestionadas) * 100	Incrementar el índice de gestión empresarial en un 9% anual	Anual	Mensual	Dirección	Dirección Coordinadores de Área	Informe de gestión
Brindar programas de capacitación periódica al equipo de trabajo, referentes a temáticas actuales, innovadoras y tecnológicas, que permitan extender la formación complementaria, mejorar los tópicos de las áreas	\$3.200.000	Competencia del personal	(No. de personas calificadas / total personal) *100	Incrementar la competencia del personal en un 15% anual	Anual	Trimestral	Dirección	Coordinadores de Área	Informe de competencia del personal

generales y estimular la formulación de planes de negocio innovadores.									
Incorporar personal especializado para fortalecimiento de unidades productivas y atención de personas en condición de discapacidad.	\$12.000.000 (salario de \$1.000.000 por dos asesores)	Personal especializado	(No. de personal especializado / total personal) *100	Incrementar el personal de trabajo especializado	6 meses	Mensual	Coordinadores de Área	Asesores	Fichas de seguimiento o unidades productivas  Registros orientación
Planear y establecer una programación trimestral de la oferta de servicios implementando horarios flexibles de acuerdo a las necesidades de la población usuaria.	\$816.000 (se realizara una vez al mes por lo cual se cancelara \$34.000 * 2)	Índice de deserción usuarios	(No. usuarios actuales/ total usuarios inscritos) *100	Disminuir los índices de deserción en 13% anual	Anual	Mensual	Dirección	Orientadores	Cronograma a portafolio de servicios Dirección
<b>PERSPECTIVA: Mercadeo</b>									
<b>OBJETIVO: Aumentar la Satisfacción de los Usuarios</b>									
<b>Estrategia Corporativa</b>		<b>Desarrollo del Producto y/o Servicio</b>							
<b>Estrategia de Mercadeo</b>		<b>Controlar la Calidad en los procesos</b>							
Actividades	Recursos	Indicador	Índice	Meta	Tiempo	Frecuencia de Medición	Responsable de Seguimiento	Responsable de Cumplimiento	Fuente de Información
Ejercer como sistema de control de calidad la gestión documental que verifique y certifique los procesos impartidos por el Centro.	\$1.632.000 (\$136.000 mensuales por laborar una vez en semana).	Índice de efectividad de la acción	(No. de acciones efectivas / total de acciones) * 100	Incrementar los niveles de calidad en un 15% anual	Anual	Mensual	Dirección	Orientadores	Informes de área

Las acciones establecidas dentro del plan de acción se estructuraron de acuerdo a los lineamientos instaurados en la formulación estratégica sin dejar de lado las bases cimentadas dentro del desarrollo de los objetivos específicos anteriores del informe de pasantía, las cuales conducen a un mejoramiento de los servicios ofertados, claro está si son tomadas en cuenta por las directivas del Centro de emprendimiento y empleabilidad Se-Emprende Pasto.

### **10.2.1 ESTADO FINANCIERO DEL PROYECTO**

El estado financiero del informe de pasantía se realizó en apoyo con el asesor designado por la entidad, el coordinador del área de empleabilidad, dentro del cual se recopiló información financiera en torno a los documentos base del Centro Se-Emprende correspondientes al año 2011 y 2012, donde se designan y establecen los costos fijos y variables dando como resultado el presupuesto designado por las entidades socias para llevar a cabo la ejecución del proyecto de forma anual.

En este sentido, el informe financiero comprende un flujo de caja comparativo, basado únicamente en los estamentos correspondientes al área de mercadeo. En la tabla No. 9 el flujo de caja general congrega las entradas y salidas de dinero correspondientes a las actividades de mercadeo sin intención, ejecutadas por el centro y en la tabla No. 10 el flujo de caja perteneciente al plan estratégico de mercadeo, con las respectivas tácticas y recursos, sugeridos en el plan de acción, con proyección al horizonte de tiempo estipulado en el informe de pasantía. Además en la etapa operacional se presentan la depreciación e impuestos; respecto a este último, el valor de impuesto a la renta general de acuerdo con la última reforma tributaria, corresponde al 34%, el cual se subdivide en 25% tradicional y el 9% restante está encaminado al CREE – Contribución para la Reactivación Económica Empresarial; teniendo en cuenta que se trata de una organización sin ánimo de lucro, el impuesto de renta se maneja de acuerdo a dos contextos: régimen tributario especial 20% y no contribuyentes 0%. Por lo tanto el Centro se acopla al régimen de no contribuyente, al ser éste un proyecto cuyo operador es la Cámara de Comercio de Pasto.

Posteriormente, se establece el valor presente neto junto con la tasa interna de retorno, destacando que desde sus orígenes, el proyecto se instituyó como una entidad sin ánimo de lucro, por lo tanto se mantiene únicamente con los recursos aportados por los socios y los concebidos a través de la gestión empresarial, razón por la cual la inversión en las actividades sugeridas se verá reflejada en un incremento del número de usuarios como se indica en la tabla No. 10, ampliación de la participación en el mercado, mejor nivel de posicionamiento y optimización en la oferta de servicios, traducido como un estado de ganancia tanto para las entidades aportantes como para la organización y el grupo objetivo hacia el cual van encaminadas todas las actividades.

**Tabla No. 9 Flujo de Caja Centro Se-Emprende**

Proyecciones Flujo de caja					
Conceptos	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ -	\$ 1.241.600	\$ 2.388.598	\$ 3.442.045
<b>INGRESOS</b>					
Inversión Material P.O.P Feria (aporte socios)		\$ 1.231.200	\$ 1.260.749	\$ 1.291.007	\$ 1.321.991
Inversión (Aportes Socios)	\$ 7.900.000	\$ 8.100.000	\$ 8.170.000	\$ 8.245.000	\$ 8.320.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 7.900.000	\$ 9.331.200	\$ 10.672.349	\$ 11.924.605	\$ 13.084.036
<b>EGRESOS</b>					
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Costos Operacionales (Costos Variables)</b>	\$ 7.900.000	\$ 8.089.600	\$ 8.283.750	\$ 8.482.560	\$ 8.686.142
Material P.O.P.	\$ 2.000.000	\$ 2.048.000	\$ 2.097.152	\$ 2.147.484	\$ 2.199.023
Papelería	\$ 2.000.000	\$ 2.048.000	\$ 2.097.152	\$ 2.147.484	\$ 2.199.023
Correspondencia	\$ 1.500.000	\$ 1.536.000	\$ 1.572.864	\$ 1.610.613	\$ 1.649.267
Gastos de Comunicación	\$ 1.200.000	\$ 1.228.800	\$ 1.258.291	\$ 1.288.490	\$ 1.319.414
Gastos de Transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.228.800	\$ 1.258.291	\$ 1.288.490	\$ 1.319.414
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 7.900.000	\$ 8.089.600	\$ 8.283.750	\$ 8.482.560	\$ 8.686.142
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	\$ -	\$ 1.241.600	\$ 2.388.598	\$ 3.442.045	\$ 4.397.894
<b>SALDO FINAL</b>	\$ -	\$ 1.241.600	\$ 2.388.598	\$ 3.442.045	\$ 4.397.894
<b>FLUJOS</b>	\$ (7.900.000)	\$ -	\$ 1.241.600	\$ 2.388.598	\$ 4.397.894

Tasa Requerida	10%
VNA	\$ 2.414
TIR	10%

**Tabla No. 10 Flujo de Caja Centro Se-Emprende Con Plan Estratégico de Mercadeo**

Proyecciones Flujo de caja				
Conceptos	Inicio 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>SALDO INICIAL</b>		\$ -	\$ 6.826.740	\$15.452.164
Inversión Material P.O.P Feria (aporte socios)		\$ 1.231.200	\$ 1.231.200	\$ 1.231.200
Ingresos Inversión socios (material P.O.P, papelería, transporte)		\$ 3.700.000	\$ 3.700.000	\$ 3.700.000
Aporte Gestión Empresarial Área Mercadeo	\$ 2.381.700			
Inversión Plan de Mercadeo (Aportes Socios)	\$ 29.213.340	\$ 30.500.000	\$ 30.500.000	\$ 30.500.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 31.595.040</b>	<b>\$ 35.431.200</b>	<b>\$ 42.257.940</b>	<b>\$50.883.364</b>
<b>EGRESOS</b>				
Depreciación Activos Fijos (mercadeo)	\$ 476.340	\$ 476.340	\$ 476.340	\$ 476.340
Impuestos 33%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Gastos admón. (Costos Fijos.)</b>	<b>\$ 18.845.700</b>	<b>\$ 16.464.000</b>	<b>\$ 16.464.000</b>	<b>\$16.464.000</b>
Salarios Personal Especializado *2	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
Área de Mercadeo	\$ 4.397.700	\$ 2.016.000	\$ 2.016.000	\$ 2.016.000
Planeación Cursos	\$ 816.000	\$ 816.000	\$ 816.000	\$ 816.000
Sistema Control de Calidad	\$ 1.632.000	\$ 1.632.000	\$ 1.632.000	\$ 1.632.000
<b>Costos Operacionales / Costos Variables</b>	<b>\$ 12.273.000</b>	<b>\$ 11.664.120</b>	<b>\$ 9.865.436</b>	<b>\$ 9.327.169</b>
Capacitación Personal de Trabajo	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Gestión Nuevas Alianzas	\$ 600.000	\$ 549.600	\$ 499.200	\$ 448.800
Gastos de Transporte Socialización local	\$ 528.000	\$ 528.000	\$ 422.400	\$ 316.800
Gastos de Transporte Socialización rural	\$ 480.000	\$ 491.520	\$ 503.316	\$ 515.396
Página Web Se-Emprende	\$ 800.000	\$ 230.000	\$ 235.520	\$ 241.172
Plan Promocional	\$ 6.665.000	\$ 6.665.000	\$ 5.805.000	\$ 5.405.000
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 31.595.040</b>	<b>\$ 28.604.460</b>	<b>\$ 26.805.776</b>	<b>\$ 26.267.509</b>
<b>SUPERAVIT O DEFICIT</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.826.740</b>	<b>\$ 15.452.164</b>	<b>\$24.615.855</b>
<b>SALDO FINAL</b>				
	\$ -	\$ 6.826.740	\$ 15.452.164	\$24.615.855
<b>FLUJOS</b>	<b>\$ (31.595.040)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.826.740</b>	<b>\$ 15.452.164</b>

<b>Tasa Requerida</b>	<b>10%</b>
<b>VNA</b>	<b>\$ 2.469.293</b>
<b>TIR</b>	<b>13%</b>

**Tabla No. 11 Comparación Nivel de Usuarios 2013 - 2016**

<b>Número de Usuarios Centro Se-Emprende / Tasa de Crecimiento anual 15%</b>					
<b>Descripción / Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>usuarios sensibilizados</b>	3383	3890	4474	5145	5917
<b>usuarios atendidos</b>	1035	1190	1369	1574	1810
<b>Ejecución Plan Estratégico de Mercadeo Centro Se-Emprende / Tasa de Crecimiento anual 79%</b>					
<b>Descripción / Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>usuarios sensibilizados</b>	3383	6056	10839	19403	34731
<b>usuarios atendidos</b>	1035	1853	3316	5936	10626

Fuente: Este Estudio

Algunos de los datos fueron tomados de los documentos bases del Centro Se-Emprende Pasto

De acuerdo a los resultados obtenidos, el valor total de la implementación y operación del plan estratégico de mercadeo desde su etapa inicial hasta el horizonte de tiempo estipulado (2013–2016) concierne a una inversión de \$120.713.340, por parte de las entidades socias del proyecto. Es relevante tener en cuenta que la entidad designa \$7.900.000 para actividades de mercadeo, obteniendo un porcentaje de crecimiento de usuarios del 15%, al cuadruplicar la inversión el crecimiento sería del 60%, no obstante con la inversión se obtiene un 79% de nivel de crecimiento de usuarios, superando la lógica de la proporción. Además se observa los valores positivos que denota el valor presente neto, traducido como un incremento de la riqueza para la entidad en el valor que este proyecta, es decir, se cumple con el objetivo básico financiero, que consiste en maximizar la inversión, es importante resaltar que el VAN resultado de la implementación del plan de mercadeo corresponde a una valorización mayor para el Centro con \$ 2.469.293 frente a \$2.414, lo cual implica que después de haber saldado cualquier obligación la organización estaría acumulando este valor. Igualmente con la ejecución del plan estratégico de mercadeo la institución generaría un gran impacto social dentro de la población objeto y la región, obtendría incrementos relacionados con el nivel de posicionamiento institucional, participación en el mercado, optimización de los servicios y satisfacción de los usuarios, factores considerados como intangibles, al momento de contribuir con la restitución de derechos a la sociedad, contemplados en el CONPES 3616. Cabe destacar que la tasa interna de retorno para el plan estratégico de mercadeo refleja un 13% contra un 10%, valor mayor a la tasa requerida, la cual corresponde

a la suma del DTF mas el valor de la inflación promedio, criterios establecidos por el departamento de planeación nacional.

## **11. SISTEMA DE COORDINACIÓN Y CONTROL**

El propósito de la planeación estratégica reside en contribuir a que la empresa seleccione y organice sus actividades, de tal manera que sea resistente ante los posibles cambios o sucesos inesperados que afecten de forma directa o indirecta el desarrollo de sus procesos. Por lo tanto la finalidad que maneja el plan estratégico de mercadeo es cerciorarse de que la empresa logre llevar acabo las metas establecidas para cada una de las áreas competentes; esta forma de control se realiza en todos los niveles de la organización.

El control ayuda a ver con claridad las diferencias que pueden surgir entre lo inicialmente planificado y la situación actual por la que atraviesa la organización, es así como prevé las circunstancias inadvertidas, localizando nuevas rutas para alcanzar el objetivo deseado.

Existen diversas medidas para la evaluación del desempeño del plan de mercadeo, para el presente, se deberán establecer procedimientos de control que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones implantadas, en conjunto con el cumplimiento oportuno de las metas y la consecución de los objetivos propuestos, así como determinar que las tareas asignadas se ejecuten de acuerdo a lo programado (tiempo, recursos, metas, responsables).

Los controles preventivos conllevan a determinar con anticipación posibles causas de error o retardo en las actividades, aplicando acciones correctoras en el momento justo.

El Comité Técnico del Centro Se-Emprende realizará el monitoreo trimestral correspondiente al presente Plan Estratégico de Mercadeo, de ser implementado y ejecutado, con el fin de verificar si se está dando cumplimiento a los objetivos.

Se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones para el control respectivo:

Socializar a todo el equipo de trabajo del Centro Se-Emprende, el plan de mercadeo, teniendo en cuenta comentarios y sugerencias.

Facilitar a cada uno de los implicados una copia del plan de acción formulado, para recordar las acciones a ejecutar, recursos, metas, tiempo y responsables.

Acordar reuniones mensuales con el equipo de trabajo para revisar los adelantos e inconvenientes, comparar los indicadores reales frente a los establecidos y evaluar

las acciones ejecutadas durante este periodo de tiempo, con el objetivo de buscar soluciones y vías alternas frente a las barreras.

En la reunión trimestral de Comité Técnico se aplicarán los correctivos correspondientes en mejora del Plan estratégico de Mercadeo, de acuerdo a las exigencias del medio.

El plan estratégico de mercadeo, constituye un proceso de constante movimiento, flexible a los cambios del entorno.

## CONCLUSIONES

El Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto, mantiene una responsabilidad creciente y un serio compromiso con la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del Municipio de Pasto, haciendo uso de las herramientas e instrumentos esenciales conferidos para atenuar los índices de pobreza en la región y de esta manera avanzar hacia la igualdad de oportunidades para toda la sociedad. Dentro de este contexto se deduce que la entidad tomó la modalidad de grado pasantía como una oportunidad para reforzar y avanzar en la optimización de sus servicios a beneficio de la población objeto mediante el presente estudio, del cual se derivan las siguientes conclusiones:

La presentación de la organización, el portafolio de servicios y el perfil competitivo constituyeron la apertura para la realización del diagnóstico competitivo de la organización, dentro del cual se infiere que:

La entidad cuenta con fortalezas sincronizadas en el desarrollo de los procesos, no obstante existen fuertes debilidades sin contrarrestar. El resultado de 2.41 en la matriz de evaluación interna MEFI, por debajo del promedio refleja el alcance de los factores negativos que conllevaron a la generación de este resultado entre los cuales se encuentran: la baja publicidad y promoción de los servicios, cobertura limitada, recursos económicos y liquidez insuficientes, bajo nivel de posicionamiento, entre otros.

La organización se desenvuelve en un entorno perfilado de oportunidades, sin embargo la organización no se encuentra preparada para contrarrestar el efecto de las amenazas, suscitando de esta manera el resultado de 2.43, debajo del promedio en el modelo de evaluación externa MEFE, en donde las variables más destacadas que generan dicho rendimiento son: bajo desarrollo con economía de subsistencia por parte de la región y situaciones sociales como pobreza, desplazamiento forzado y desempleo.

El Centro se encuentra en una posición competitiva escasamente fuerte como se indica en la matriz de perfil competitivo, al evaluar la organización frente a los competidores principales, se obtuvo un resultado de 3.0, el cual ubica al Centro en el último lugar respecto al SENA, líder del sector con 3.75, en donde se evaluaron factores críticos tales como tecnología, calidad, posicionamiento institucional, experiencia, servicio al cliente, entre otros.

El mercado dentro del cual se desenvuelve la organización es de alta atractividad como se muestra en las fuerzas Porter, debido a que se encuentra amparado y vinculado a distintas organizaciones gubernamentales e internacionales trabajando a favor de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad, lo cual hace que día a día surjan nuevos proyectos y entidades similares al Se-Emprende.

De acuerdo a la investigación realizada el perfil del grupo objetivo corresponde a: mujer entre 18 a 26 años, de estrato socioeconómico nivel 1, vulnerable no unidos, bachiller, madre cabeza de hogar.

El 80% del total de encuestados, conoce el Centro, no obstante existe un bajo proceso de orientación, evidenciado en la falta de conocimiento de las funciones de la entidad por parte de algunos usuarios durante el proceso de obtención de información.

El medio de información a través del cual se da a conocer el Centro corresponde al voz a voz con 83% y el área de mayor demanda es Empleabilidad con 59%, aunque es la que mayor deserción presenta.

De los aspectos generales evaluados los horarios presentan mayor inconformidad. El curso complementario de mayor preferencia es sistemas (51%) y el área complementaria a implementar es mercadeo (33%).

La institución se ubica de acuerdo a sus condiciones organizacionales dentro del cuadrante V, estrategias enfocadas en PROTEGER y MANTENER, como se puede observar en la matriz interna – externa.

Pese a tener una ventaja competitiva medianamente fuerte, la fuerza financiera de la organización es relativamente baja con 2.2 seguida de la fuerza de la industria 2.6, lo cual se refleja en la evaluación realizada en la matriz PEYEA, en donde Se-Emprende se orienta hacia estrategias competitivas, las cuales permitirían reforzar su ámbito interno y externo.

Al contraponer al Centro Se-Emprende Pasto contra el centro líder de emprendimiento y empleabilidad CEMPRENDE Cartagena, las diferencias saltan a la vista, en cuanto al camino que falta por recorrer, debido a que la cobertura relativa de mercado referente a las dos áreas de formación es bastante baja, al igual que el crecimiento de mercado, como se lo puede ver en la matriz BCG. No obstante es necesario aclarar que CEMPRENDE Cartagena lleva mucha ventaja y se constituye como el iniciador del proyecto desde el año 2010.

Las dos estrategias corporativas que debe seguir la entidad, corresponden a: desarrollo de producto y/o servicio y penetración de mercados, como lo indica la matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MPEC.

El proyecto como tal carece de las directrices correspondientes, razón por la cual el direccionamiento estratégico constituye la guía para encaminar los procesos.

Las entidades socias del Centro Se-Emprende deben invertir en la institución la suma de \$120.713.340, cuya inversión inicial corresponde a \$31.595.040 (año 2013), seguida de cuotas anuales de \$30.500.000 (años 2014 – 2016), para

obtener una tasa interna de retorno de 13% y un valor presente neto de \$ 2.469.293, valores traducidos en rentabilidad e incremento de la riqueza a nivel financiero, factor que durante el transcurso del proyecto Se-Emprende no se ha visto reflejado en ninguna de las acciones emprendidas por la institución, debido a que se caracteriza por ser una entidad sin ánimo de lucro que presta sus servicios a la comunidad con el único interés de beneficiar y contribuir con el desarrollo de la región, además la implementación del plan estratégico de mercadeo suscitara el crecimiento del nivel de factores intangibles tales como el posicionamiento institucional, participación en el mercado, optimización de la oferta de servicios y por ende la satisfacción de los usuarios reales y potenciales, cumpliendo de esta manera con el objetivo trazado a nivel organizacional que corresponde a la inclusión, bienestar y progreso de la población en condición de vulnerabilidad y pobreza.

La modalidad pasantía ejercida dentro de la organización congreco un proceso de retroalimentación continua, junto con el equipo de trabajo de la entidad, guía en la estructuración del presente informe. Que constituye la base del ámbito profesional del estudiante, siendo esta la puerta hacia el camino del mundo empresarial y laboral.

## RECOMENDACIONES

La mayor recomendación y la más importante es poner a consideración del comité directivo y técnico el presente plan estratégico de mercadeo, para su posterior ejecución, debido a que aquí se contemplan las estrategias pertinentes a realizar en mejora de los servicios y procesos llevados a cabo por el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto.

Al procesar toda la información relacionada con la organización sujeto de estudio se condensaron las estrategias pertinentes derivadas de los diferentes modelos de evaluación inmersos en la planeación estratégica de mercadeo, logrando como resultado la estructuración de un plan operativo dentro del cual se definen las respectivas actividades y demás elementos, cuyo objetivo se centra en la optimización tanto de la parte interna como externa concernientes a la institución. Estas recomendaciones contemplan cada una de las falencias por las que actualmente atraviesa el Centro, siendo estas las que se mencionan a continuación:

Implementar dentro de la estructura organizacional, un área relacionada con la conceptualización del mercadeo, el conocimiento de las necesidades, deseos y todo lo relacionado con los usuarios reales, potenciales y la competencia que traerá consigo ventajas competitivas referentes a factores como el servicio al cliente, calidad, publicidad y promoción, articuladas con un mayor nivel de posicionamiento institucional, mayor porcentaje de participación en el mercado y lo más importante la satisfacción del cliente, que conlleven a la proyección del proyecto como tal.

Enfocar todos los esfuerzos de mercadeo y demás áreas competentes, al perfil del grupo objetivo resultado de la investigación de mercados realizada, teniendo en cuenta sus preferencias, gustos y expectativas, claro está sin dejar de lado la integración de nuevos grupos de usuarios a la institución.

Formular un plan promocional, a través del cual se demuestre la actual deficiencia en cuanto a publicidad y promoción de los servicios del proyecto y se proponga subsanar, designando los recursos estipulados a esta área, identificando los medios de comunicación a utilizar y su periodicidad; entregarlo al comité para estudio y subsecuente ejecución.

Poner en marcha la página web del Se-Emprende, facilitando los procesos de consulta de información de la oferta de servicios e inscripción para los usuarios, con la cual la institución se introduzca en el mundo virtual, medio de comunicación de tendencia actual, constituyendo una gran ventaja dentro del mercado, adquiriendo un nivel de posicionamiento dentro de este medio.

Solicitar a las entidades socias, mayor dependencia relacionada con el manejo de los recursos, incrementar el flujo de liquidez, mejorar el capital de trabajo facilitando el cumplimiento de las metas establecidas e incrementando de esta manera el rendimiento sobre la inversión.

Implementar la gestión documental como un sistema de control de calidad, en donde se verifiquen y constaten cada uno de los procesos impartidos por el personal del centro.

Consolidar y establecer nuevas alianzas estratégicas que conlleven a la ampliación, actualización y renovación del portafolio de servicios del Centro Se-Emprende, nuevas oportunidades referentes a vinculación laboral y referenciación de servicios, permitiendo optimizar la oferta de servicios a beneficio de los usuarios nuevos y antiguos, mejorando el nivel de satisfacción.

Establecer los horarios de los cursos de formación en emprendimiento, empleabilidad y complementarios, de acuerdo a las necesidades de los usuarios, horarios vespertinos, nocturnos y/o los fines de semana, atrayendo nuevos grupos de usuarios y evitando y/o disminuyendo los niveles de deserción.

Difundir con mayor ahínco la información concerniente al Fondo de Microfinanciamiento dentro de la población usuaria para que puedan acceder a sus beneficios un mayor número de personas logrando ejecutar sin contratiempos sus proyectos productivos.

Incorporar personal con especialidad en atención a población discapacitada y fortalecimiento de unidades productivas, que permita atender nuevos grupos de usuarios y complementar la formación general impartida por los asesores de área, logrando de esta manera reforzar la formación transmitida, mejorando el nivel de calidad del proceso.

Efectuar capacitaciones periódicas al personal de trabajo, referentes a temas de actualidad, tecnología e innovación, las cuales aporten a la formulación de planes de negocio innovadores en los usuarios y refuercen la temática de las áreas generales y complementarias.

Realizar socializaciones locales y rurales dentro de los corregimientos cercanos al municipio de Pasto, en las cuales se impulse el marketing voz a voz, comentando los resultados y la trayectoria del proyecto junto con la exposición de casos exitosos de antiguos usuarios, dando a conocer de esta manera el portafolio de servicios del centro a la vez que se atraen nuevos grupos de usuarios, incrementando los niveles de participación en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

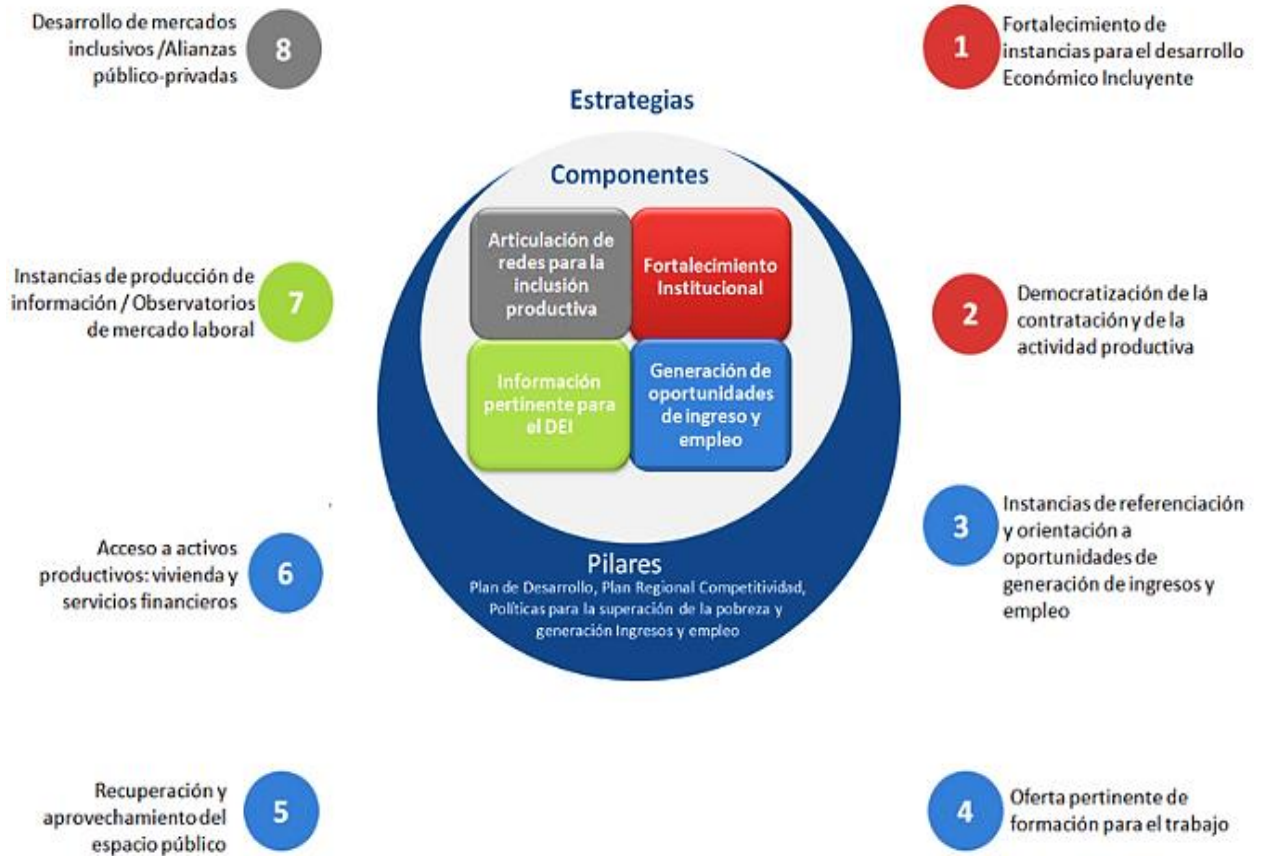
- ❖ ALCALDÍA Municipal de Pasto - PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD Colombia. Pasto: Ciudad Región, bases para una política de inclusión productiva para la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Ediciones Impresol. Diciembre 2011. 93 p.
- ❖ DECRETO No. 0255 del 27 de abril del 2011. Alcaldía de Pasto. Despacho del Alcalde. Centro Administrativo Municipal. 11 p.
- ❖ FRED David. Gerencia Estratégica. Segunda Edición 1998. 3R Editores.
- ❖ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. 246 p.
- ❖ MUNICIPIO de Pasto – CÁMARA de Comercio de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Documento base para la operación del centro de empleo y emprendimiento Se–Emprende Pasto año 2012. Proyecto Desarrollo Económico Incluyente. 2012. 56 p.
- ❖ PNUD. Proyecto Desarrollo Económico Incluyente – DEI. Marzo del 2011. 27 p.
- ❖ PROYECTO Desarrollo Económico Incluyente - MUNICIPIO de Pasto – PROGRAMA de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Documento base para la implementación del centro para el emprendimiento y el empleo de Pasto Se–Emprende año 2011. 55 p.
- ❖ RED UNIDOS. Base de Datos Población Unidos. Departamento de Nariño. Año 2012
- ❖ RISUEÑO Claudia Liliana. Portafolio Final Para Se-Emprende Pasto. 2012
- ❖ SE-EMPRENDE. Base General Para Registro de Usuarios Año 2011 – 2012
- ❖ SE-EMPRENDE Pasto. Informe de Gestión Se-Emprende Pasto 2012. Desarrollo con Inclusión Social.
- ❖ UNIVERSIDAD de Nariño. CEDRE. FACEA. Formulación de una Política Pública de Empleo para Pasto. Informe de Investigación Marzo 2010. 88 p.

## NETGRAFÍA

- ❖ ACTUALICESE. Ley 1450 del 2011 [en línea] 2011 [citado: 6-junio-2012] Disponible en internet en: <http://www.actualicese.com>
- ❖ DE GERENCIA. [en línea] [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.degerencia.com>
- ❖ DNP. GOV. CONPES 3616. MESEP. [en línea] 2011 [citado:9-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.dnp.gov.co>
- ❖ DANE. Necesidades Básicas Insatisfechas. [en línea] 2011 [citado: 07-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.dane.gov.co>
- ❖ FLANIGAN. R. Vulnerability and the Bioethics Movement. Bioethics Forum 16. p. 13-18 [en línea] 2007 [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.cfnavarra.es>
- ❖ PNUD. [En línea] 2011 [citado: 24-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.pnud.org.co>
- ❖ REVISTA CONTABLE. Ley 1429 del 2010 [en línea] 2011 [citado:9-junio-2012] Disponible en internet: <http://www.ideascontables.260mb.com>
- ❖ SKOUSEN Mark, ADDISON - WESLEY. La Economía en Tela de Juicio, Iberoamericana, p. 16 [en línea] [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://www.promonegocios.net>
- ❖ WIKIPEDIA: la Enciclopedia Libre. [en línea] 2012 [citado:25-julio-2012] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org>

# ANEXOS

## ANEXO A COMPONENTES PROYECTO DEI



Fuente: PNUD Proyecto Desarrollo Económico Incluyente

## **ANEXO B**

### **MATRICES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO**

Los siguientes modelos de evaluación inmersos en la planeación estratégica, se redactaron en base al libro Gerencia Estratégica de Fred David:

#### **ANÁLISIS DOFA**

La matriz DOFA, constituye una gran herramienta de estudio a través de la cual se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, posteriormente analizar sus características internas y su entorno, conociendo así la situación real por la que atraviesa dicha organización, para una planificación estratégica posterior, tomando como base las ventajas competitivas de la misma, arrojadas por el análisis. Consta de cuatro pasos: 1. Análisis interno; 2. Análisis externo; 3. Elaboración de la matriz DOFA; 4. Estrategia a utilizar.

**Análisis Interno:** permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa, a partir de un estudio en donde a partir de ello, se fijan los atributos necesarios para generar una ventaja competitiva frente a los competidores. Hace referencia a la evaluación de los siguientes elementos de la empresa: capacidad directiva, capacidad de talento humano, recursos tecnológicos, capacidad financiera, calidad del producto o servicio, estructura interna y de mercado. Al final el resultado del presente análisis concluirá con la elaboración de la Matriz MEFI y PCI, en donde se congregan los elementos identificados para su respectiva evaluación y generación de estrategias.

#### **MEFI**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos proviene del previo análisis interno de la empresa, cuyo objetivo es resumir y evaluar los elementos correspondientes. Consta de las siguientes fases:

Se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa mediante análisis interno.

Se realiza una lista con los factores internos de la empresa, primero las fortalezas, seguido de las debilidades.

Se asigna un peso a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia dentro de un rango de 0 a 1, siendo 0.0 no importante y 1.0 absolutamente importante. La sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1.0. Los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la empresa, deberán llevar un peso más alto.

Se dispone una calificación para cada uno de los factores:

1= Debilidad Mayor; 2= Debilidad Menor; 3= Fortaleza Menor, 4= Fortaleza Mayor.

Se multiplica el peso del factor por la calificación otorgada para determinar el valor ponderado por variable. Se suman todos los valores para obtener el total ponderado de la empresa, el cual puede ir de un porcentaje mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo 2.5 el promedio de la industria. Los valores por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas por tener posición interna débil, mientras que los valores superiores a 2.5, indican la fuerza interna de la organización.

#### **PCI**

El Perfil de Capacidad Interna constituye una herramienta que evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa, se analizan cinco categorías: capacidad directiva, capacidad

financiera, capacidad tecnológica o de producción, capacidad talento humano, capacidad competitiva o de mercadeo.

Los pasos que se requieren para elaborarla son:

Se identifican dentro de la empresa las fortalezas y debilidades.

Se agrupa los factores de acuerdo a las capacidades a la cual pertenezca.

Se registra el factor como fortaleza o debilidad.

Se califica y se da prioridad a la fortaleza o debilidad dentro de la escala de Alta, Media o Baja.

Se pondera el impacto que representa el factor dentro de la organización, en escala de alto, medio o bajo.

Por último, se clasifican las fortalezas y debilidades, de acuerdo con el impacto que generen en la organización.

**Análisis Externo:** el ambiente externo de la empresa presenta gran variedad de elementos impredecibles y a la vez incontrolables que pueden significar pasos positivos u oportunidades o situaciones negativas mejor conocidas como amenazas, las cuales de una u otra manera afectan el desarrollo empresarial. El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que se encuentra la empresa, con el objetivo de priorizar y formular estrategias que permitan actuar exitosamente. Dentro de esta etapa se deben tener en cuenta para el análisis factores como: económico, político, social, tecnológico, geográfico, cultural y competitivo. Como resultado del análisis se obtendrá la Matriz MEFE, POAM, Perfil Competitivo y Fuerzas Porter, en donde se evalúan los factores anteriormente identificados, para una posterior formulación de estrategias.

### **MEFE**

El objetivo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos es resumir y evaluar la información política, demográfica, tecnológica, cultural, geográfica, social, económica y competitiva de la empresa. Consta de las siguientes etapas:

En primer lugar se identifican las oportunidades y amenazas de la empresa.

Se realiza una lista con los factores externos de la empresa, en primer lugar las oportunidades, seguido de las amenazas.

Se asigna un peso a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia dentro de un rango de 0 a 1, siendo 0.0 poco importante y 1.0 muy importante. La sumatoria de todos los pesos de los factores debe ser igual a 1.0.

Se atribuye una calificación para cada factor de la siguiente manera:

1= Amenaza Importante; 2= Amenaza Menor; 3= Oportunidad Menor; 4= Oportunidad Importante.

Se multiplica el peso del factor por la calificación otorgada para determinar el valor ponderado por variable. Se suman todos los valores para obtener el total ponderado de la empresa, el cual puede ir de un porcentaje mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo 2.5 el promedio de la industria.

### **POAM**

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio establece la evaluación de los factores externos de la organización, lo cual integra las fuerzas, tendencias y eventos dentro de los cuales se desenvuelve e interactúa la empresa. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes factores: sociales, políticos, económicos, geográficos, tecnológicos y competitivos. Para desarrollarla se requiere:

Identificar las oportunidades y amenazas.

Agrupar de acuerdo a los factores al cual pertenezca.

Registrar el factor como oportunidad o amenaza.

Calificar y dar prioridad a la oportunidad o amenaza dentro de la escala de Alta, Media o Baja.

Ponderar el impacto que representa el factor dentro de la organización, en escala de alto, medio o bajo.

Por último, se clasifican las oportunidades y amenazas, de acuerdo con el impacto que generen en la organización.

### **MPC**

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta analítica, que permite reconocer las fortalezas y debilidades de los competidores más importantes para la compañía a partir de un juicio subjetivo al momento de la selección de factores, determinación de ponderaciones y clasificaciones, es de gran ayuda en la toma de decisiones. El procedimiento para su elaboración es el siguiente:

Se realiza una lista con los factores claves de éxito, al igual que se identifican los competidores más representativos del mercado.

Se establece una ponderación para cada uno de los factores claves de acuerdo a su grado de importancia para el éxito de la industria, la cual puede variar entre 0.0 sin importancia o 1.0 muy importante. La sumatoria total de las ponderaciones de los factores debe ser igual a 1.0

Se clasifican los factores para determinar si se presentan debilidades o fortalezas para cada una de las compañías: 1= Debilidad Mayor, 2=Debilidad Menor, 3=Fortaleza Menor, 4=Fortaleza Mayor.

Se debe multiplicar la ponderación de cada factor clave con la clasificación asignada para cada compañía.

La sumatoria de las columnas con resultados parciales para cada competidor indicara cuál de estos representa la competencia más fuerte y la más débil. La sumatoria varía entre 1 y 4, siendo 2.5 el promedio.

### **CINCO FUERZAS DE PORTER**

Modelo estratégico diseñado por Michael Porter, en donde cinco fuerzas establecen las consecuencias de rentabilidad a largo plazo dentro del mercado, permite realizar un análisis externo de la organización a través del sector al que pertenece y de este modo diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

**Rivalidad Entre Competidores:** empresas que compiten directamente en la misma industria, ofertando el mismo tipo de producto. Este análisis conlleva a comparar las estrategias o ventajas competitivas de la empresa con los competidores, con el fin de mejorar o rediseñar.

**Amenaza de la Entrada de Nuevos Competidores:** entrada potencial de empresas que venden el mismo tipo de producto. Este análisis ayuda a conformar barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores.

**Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos:** entrada potencial de empresas que ofrecen productos sustitutos o alternativos a los que brinda la industria. Este análisis contribuye al diseño de estrategias que impidan la entrada de estas empresas, o generar estrategias para competir con ellas.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** capacidad de negociación con que cuentan los proveedores. Este análisis permite crear estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores, adquirirlos, o tener un mayor control sobre ellos.

**Poder de Negociación de los Consumidores:** capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores. Este análisis proporciona estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad o fidelidad por parte de ellos.

**ANÁLISIS DOFA:** concentra los aspectos anteriores, logrando articular los elementos internos y externos de tal manera que la empresa logre destacar y aprovechar sus fortalezas, disfrutar sus oportunidades, minimizar sus debilidades y detener o controlar sus amenazas. Para ello es necesario orientarse en los factores claves del éxito para la organización. Después de la valoración pertinente, se deben generar estrategias cuyas acciones sean precisas de ejecutar, objetivas y acordes con la realidad del entorno situacional de la empresa. Finalmente la matriz conduce al desarrollo de cuatro tipos de **Estrategias:**

Estrategias FO: utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias DO: mejorar las debilidades a través de las oportunidades.

Estrategias FA: minimizar el impacto de las amenazas por medio de las fortalezas.

Estrategias DA: disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas.

### **MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN**

Es una división del mercado, un proceso de segmentación, el cual representa una importancia estratégica para la organización, debido a que ayuda a definir el campo de actividad e identificar los factores a controlar para lograr consolidarse dentro del mercado objetivo. Para establecer los parámetros de la macrosegmentación:

Definir el campo de actividad y establecer los factores claves a controlar.

Delimitar el mercado de Referencia para lo cual se debe dar respuesta a tres preguntas:

**A Quien Queremos Satisfacer** (Grupo de Compradores, Consumidores): se trata de determinar los diferentes grupos de compradores potenciales, entre los criterios más utilizados se encuentran hogar, zona geográfica, clase sociodemográfica.

**Qué Necesidad Queremos Satisfacer** (Necesidades y Funciones): constituir grupos dentro del mercado en base a las funciones o beneficios buscados por el consumidor. Hace referencia a las necesidades a las que debe responder el producto y/o servicio.

**Como la Queremos Satisfacer** (Con Que Tecnología): es importante definir las alternativas tecnológicas de respuesta al beneficio demandado por el cliente. En ese grupo suelen aparecer las tipologías de producto. Aquí se encuentra en el saber hacer (know how), quien permite producir las funciones o los servicios mencionados.

Una vez identificados los parámetros de segmentación, se dispone a formar la matriz, a través de la cual se establecerán los productos - mercado en los que se va a competir, seguido de un análisis de oportunidades y riesgos estratégicos.

### **MATRIZ INTERNA – EXTERNA – IE**

Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz MEFÉ y la Matriz MEFI.

El primer factor se divide en tres categorías: Alto (3.0 a 4.0), Medio (2.0 a 2.99) y Bajo (1.0 a 1.99) y el segundo factor en Fuerte (3.0 a 4.0), Promedio (2.0 a 2.99) y Débil (1.0 a 2.0), formando una rejilla de 3 X 3. Cada uno de los nueve cuadrantes representa la posición de la empresa y las estrategias que debe seguir.

Los cuadrantes I, II, IV: Indica que la empresa tiene una condición fuerte tanto interna como externa y puede crecer mediante una estrategia de integración hacia adelante.

Los cuadrantes III, V, VII: Demuestra que la empresa puede retener o mantenerse en el mercado con una estrategia de penetración en el mercado o desarrollo del producto, ya que se encuentra en una posición media.

Los cuadrantes VI, VIII, IX: Apuntan que el negocio debe ser desechado y desinvertir, por estar en una condición débil a nivel interno y baja en el sector externo.

### **MATRIZ DE LA POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – PEYEA Y/O SPACE**

Este modelo de evaluación tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna (fuerza financiera – ventaja competitiva) y externa (fuerza industrial – estabilidad ambiental).

Dentro de cada grupo se determinan indicadores, los cuales se evalúan en una escala de uno (1) a seis (6) de la siguiente manera:

Para fuerza financiera (FF) y fuerza industrial (FI), +6 es el mejor y +1 el peor.

Para ventaja competitiva (VC) y estabilidad ambiental (EA), -1 es el mejor y -6 el peor.

Una vez asignada la calificación se calcula el promedio de cada uno de los grupos, sumando los valores y dividiendo entre la cantidad de factores incluidos en la variable respectiva.

De la suma del resultado de FF y EA se obtiene el punto correspondiente al eje vertical del plano cartesiano y de la suma de FI y VC se obtiene el punto a trazar en el eje horizontal. El vector trazado resultado del proceso anterior refleja el tipo de estrategia a seguir dependiendo del cuadrante en el cual se ubique.

**Cuadrante I:** estrategias agresivas

**Cuadrante II:** estrategias conservadoras

**Cuadrante III:** estrategias defensivas

**Cuadrante IV:** estrategias competitivas

### **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

Esta matriz es utilizada para la formulación alternativa de estrategias, el modelo cuenta con cuatro cuadrantes, ubicados en el plano cartesiano el cual se basa en dos dimensiones de evaluación la posición competitiva de la empresa ubicada en el eje horizontal (PEYEA) y la velocidad de crecimiento del mercado (BCG) en el eje vertical.

Las estrategias propuestas por cuadrante corresponden a:

**Cuadrante I:** desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante/atrás/horizontal y diversificación concéntrica.

**Cuadrante II:** penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, desinversión, liquidación.

**Cuadrante III:** atrincheramiento, diversificación concéntrica/horizontal, en conglomerado, desinversión, liquidación.

**Cuadrante IV:** diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, empresas de riesgo compartido.

### **MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP**

Herramienta de análisis estratégico, especialmente de la planeación estratégica. Tiene como objetivo ayudar a priorizar los recursos entre las distintas áreas de negocios, es decir en que negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Corresponde a

una matriz sencilla compuesta por cuatro cuadrantes, representados por una figura (estrella, vaca lechera, incógnita, perro), cada uno de ellos propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Se utiliza una matriz de 2x2, en donde el eje vertical representa el crecimiento en el mercado y el eje horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se sitúan en uno de los cuadrantes en función de su valor estratégico.

**Estrella:** alto crecimiento y alta participación en el mercado. Representan las mejores oportunidades de crecimiento y utilidades largo plazo, deben recibir inversiones para fortalecer o mantener su posición dominante a largo plazo. Estrategias apropiadas: integración vertical y horizontal, desarrollo de mercado, penetración de mercados, desarrollo de producto.

**Incógnita:** alto crecimiento y baja participación en el mercado. Es importante reevaluar la estrategia en esta área, se deben fortalecer con una estrategia intensiva (desarrollo de mercado o desarrollo de producto) o venderse, debido a que pueden convertirse en estrella o perro.

**Vaca:** bajo crecimiento y alta participación en el mercado. En este estado los negocios son generadores de ingresos, con gran rentabilidad y baja inversión. Creadores de nuevas estrellas gracias al efectivo. Estrategias: desarrollo de producto o diversificación concéntrica.

**Perro:** mercado estancado y baja participación en el mercado. Debido a su débil posición tanto interna como externa las estrategias recomendables son atrincheramiento, venta o liquidación.

### **MATRIZ DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA - MPEC**

Técnica analítica diseñada para determinar el grado de atractividad de las estrategias alternativas derivadas de los modelos de formulación estratégica a través de un juicio objetivo. Para su construcción se deben tener en cuenta las siguientes direcciones:

Tomar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas definidas en las matrices MEFI - MEFE. Y adjudicar a cada factor los pesos definidos en estos modelos.

Retomar las estrategias definidas en los modelos de evaluación estratégica (DOFA, IE, PEYEA, Gran Estrategia, BCG) e identificar cuáles de estas tienen sinergia entre sí y son aptas para poner en práctica dentro de la organización; estas se deben listar en la parte superior de la matriz.

Luego se debe cotejar el atractivo relativo de cada estrategia contra cada fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad, asignando una calificación de 1 a 4:

1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva, 4 = muy atractiva

La calificación responde a la pregunta ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta es sí, se asignan los valores necesarios, si la respuesta es no, se dejan en blanco. La calificación de la estrategia se debe multiplicar por los pesos de cada uno de los factores de la MEFI y MEFE.

Se deben sumar las calificaciones ponderadas obtenidas por cada una de las estrategias alternativas. Mientras mayor sea la calificación obtenida por la estrategia más atractiva su implementación para la empresa. De esta forma se obtiene una priorización de las estrategias que se han escogido para implementar.

## ANEXO C ENCUESTA CENTRO SE-EMPRENDE PASTO

**Objetivo:** Obtener información actualizada del mercado para el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto.

**Nota:** la información suministrada será utilizada solo para fines académicos e investigativos.

Marque con una "X" donde corresponda.

### INFORMACION PERSONAL

1. SEXO: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_
2. EDAD: 18 a 26 años \_\_ 27 a 35 años \_\_ 36 a 44 años \_\_ 45 años en adelante \_\_\_\_
3. ESTRATO SOCIOECONÓMICO: 0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_
4. TIPO DE POBLACIÓN: Red Unidos \_\_\_\_ Vulnerable No Unidos \_\_\_\_ No Vulnerable \_\_\_\_
5. NIVEL DE ESCOLARIDAD: Primaria \_\_ Bachillerato \_\_ Técnico \_\_ Tecnólogo \_\_  
Universitario \_\_ Otro \_\_ Cual? \_\_\_\_\_
6. CONDICION DE VULNERABILIDAD: Madre Cabeza De Hogar \_\_\_\_ Pobreza \_\_\_\_  
Discapacidad \_\_ Desplazamiento \_\_ Joven En Riesgo \_\_ Otro \_\_ Cual? \_\_\_\_\_

### INFORMACIÓN GENERAL SE-EMPRENDE PASTO

7. ¿Conoce usted el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad Se-Emprende Pasto?  
Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
**Si su respuesta es "No" por favor continúe con la pregunta No. 20**
8. ¿Qué sabe usted acerca del Centro Se-Emprende Pasto? Que es un: Centro de Formación y Capacitación \_\_ Bolsa de Empleo \_\_ Entidad Financiera \_\_ Centro de Orientación \_\_\_\_  
Centro de orientación, formación y referenciación de servicios \_\_ Otro \_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Mediante qué medio de información se enteró usted del Centro Se-Emprende Pasto?  
Radio \_\_ Televisión \_\_ Prensa \_\_ Internet \_\_ Voz a voz \_\_ Otro \_\_ Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿Ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto? Sí \_\_ No \_\_  
**Si su respuesta es "No" por favor continúe con la pregunta No. 22**
11. De las áreas que ofrece el Centro Se-Emprende ¿cuál de las dos cursó o se encuentra cursando en el momento? Emprendimiento \_\_ Empleabilidad \_\_\_\_
12. ¿El área cursada lleno totalmente sus expectativas? Si \_\_ No \_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
13. De acuerdo a su experiencia califique de 1 a 5 los siguientes aspectos siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Instalaciones, salones, muebles, iluminación, ventilación.					
Intensidad horaria de los cursos					
Horarios de los cursos					

Atención al usuario					
Calidad del Servicio					
Disponibilidad de Cupos y de Cursos					

14. Respecto al Asesor cómo calificaría los siguientes aspectos, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

ASPECTOS	1	2	3	4	5
Profesionalismo					
Claridad con los conceptos					
Facilidad de expresión					
Manejo de grupo					
Respeto para con los usuarios					
Temática propuesta					

15. ¿Los temas tratados durante el curso contribuyen a mejorar su idea de negocio, proyecto productivo y/o perfil ocupacional? Si \_\_\_ No \_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

### FORMACION COMPLEMENTARIA SE-EMPRENDE PASTO

16. De los cursos complementarios ofertados por el Centro Se-Emprende, ¿Cuál de ellos prefiere?  
Ciclo de sistemas \_\_\_ Atención al cliente \_\_\_ Mercadeo y Ventas \_\_\_
17. De las siguientes áreas de formación complementaria, ¿Cuál considera importante para ser implementada en el centro Se Emprende? Alimentos \_\_\_ Confecciones \_\_\_ Mercadeo \_\_\_ Joyería \_\_\_ Bisutería \_\_\_ Artesanías \_\_\_ Manualidades \_\_\_ Otra \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_
18. ¿Ha recomendado el Centro Se-Emprende a otras personas? Sí \_\_\_ No \_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_
19. ¿Recomendaría el Centro Se-Emprende a otras personas? Sí \_\_\_ No \_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_  
**Por favor continúe con la pregunta N. 23.**
20. ¿Le gustaría informarse sobre los servicios que el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad ofrece? Sí \_\_\_ No \_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- 21.
22. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿mediante qué medio de comunicación le gustaría recibir este tipo de información? De lo contrario continúe con la pregunta N. 24.  
Correo electrónico \_ Folletos impresos \_ Vía telefónica \_ Otro \_ Cual? \_\_\_\_\_
23. ¿Por qué motivo no ha utilizado los servicios del Centro Se-Emprende Pasto?  
Falta de Interés \_\_\_ Baja disponibilidad de Horarios \_\_\_ Los cursos ofrecidos no cumplen con sus expectativas \_\_\_ Mala localización de las sedes \_\_\_ Otro \_ Cual? \_\_\_\_\_
24. De acuerdo a su criterio y/o experiencia, ¿qué se necesita para mejorar el servicio en el Centro Se-Emprende Pasto? \_\_\_\_\_
25. Comentarios y/o sugerencias \_\_\_\_\_

!!!!MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!

**ANEXO D  
PRESUPUESTO**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>INGRESOS MILES DE PESOS</b>		<b>EGRESOS MILES DE PESOS</b>	
<b>RECURSOS INDIVIDUALES</b>	<b>VALOR</b>	<b>DETALLES</b>	<b>VALOR</b>
Diana Elizabeth Yandar	\$1.450.000	Fotocopias	\$10.000
		Impresión de documentos	\$70.000
		Transporte	\$60.000
		Encuestas (\$3.000 * 377)	\$1.131.000
		Llamadas	\$30.000
		Internet	\$45.000
		Imprevistos	\$104.000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$1.450.000</b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$1.450.000</b>

## ANEXO E CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.																											
		DURACION (MESES): JUNIO 2012 - DICIEMBRE 2012																											
		JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4	\$1	\$2	\$3	\$4
1	Elaboración del plan de trabajo.	■	■	■	■	■	■	■	■																				
2	Entrega Plan de Trabajo									■																			
3	Observaciones.										■	■	■																
4	Recolección de Información secundaria y terciaria.					■	■	■	■	■																			
5	Aplicación de entrevistas y encuestas.									■	■	■	■	■															
6	Clasificación del material (codificación y tabulación).												■	■	■														
7	Tratamiento matemático de la información.													■	■														
8	Análisis e interpretación de la información.													■	■	■													
	Elaboración segundo informe.												■	■	■	■	■												
9	Entrega Segundo Informe																■												
10	Revisión y ajustes.																	■	■										
	Elaboración tercer informe.																				■	■	■	■	■				
11	Entrega tercer Informe																									■			
12	Revisión y ajustes.																										■	■	
13	Revisión Final.																											■	
14	Transcripción.																											■	■
15	Entrega Informe Final.																												■

**Nota:** El presente cronograma se encuentra sujeto a los posibles cambios que puedan surgir dentro del periodo de pasantía.

## ANEXO F DOCUMENTACIÓN PASANTÍA

### CARTA ACEPTACIÓN PASANTÍA CENTRO SE-EMPRENDE



San Juan de Pasto, 9 de Mayo de 2012  
SE-EP 194-12

Señores  
**COMITÉ CURRICULAR**  
Programa de Comercio Internacional y Mercadeo  
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y contables  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
San Juan de Pasto

Asunto: Pasantía

Cordial saludo

Por medio de la presente hago constar que la estudiante DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE identificada con cedula de ciudadanía numero 1.085.278.204 de Pasto, perteneciente al programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño, llevará a cabo el desarrollo de su trabajo de grado modalidad pasantía intitulada "Plan estratégico de mercadeo para el centro de emprendimiento y el empleo "se - emprende Pasto, 2012". En tiempo completo a partir del día 30 de abril del presente; por ello solicito comedidamente a ustedes que aprueben el desarrollo de la pasantía en la fecha establecida, debido a que el proyecto requiere el apoyo de la estudiante en la brevedad posible.

De antemano agradezco su atención y esperando contar con su colaboración me suscribo de ustedes.

Atentamente

RUTH CABRERA PANTOJA  
Directora  
Proyecto de Cámara de Comercio, Alcaldía de  
Pasto y PNUD "Se- Emprende Pasto"



## ACTA DE COMPROMISO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO



### PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

#### CARTA DE INTENCION CELEBRADA ENTRE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS Y LA CAMARA DE COMERCIO DE PASTO.

Entre los suscritos JESUS MARTINEZ BETANCOURT, identificado con C.C. 12.974.725 de Pasto quien actúa en calidad de Decano (e) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, quien en adelante figurará como LA FACULTAD de una parte, y de otra, el señor ARMANDO MIRANDA VELA identificado con C.C. 12.977.131 de Pasto, quien actuará en calidad de Representante Legal para efectos del presente documento y quien en adelante figurará como LA EMPRESA, hemos decidido celebrar la siguiente carta de intención que se regirá por las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: CONVENIENCIAS:** Para la Universidad de Nariño es conveniente entrar en cooperación con la empresa privada a fin de fortalecer las acciones pertinentes al campo educativo, y de otra, para que el sector privado tengan la posibilidad de interactuar con la Universidad en los campos de la asesoría, consultoría, capacitación, investigación y entrenamiento del personal, vinculado a las diversas empresas.

**SEGUNDA: UNION DE ESFUERZOS:** Cada una de las entidades está en disposición de aportar los recursos y conocimientos necesarios para complementarse y beneficiarse mediante mutua colaboración.

**TERCERA: OBJETO.-** El objeto de la presente carta de intención es permitir a los estudiantes del Programa de Comercio Internacional y Mercadeo realizar su pasantía en LA EMPRESA: CAMARA DE COMERCIO, PROYECTO SE - EMPRENDE

**CUARTA: CAMPOS DE ACCIÓN.-** LA FACULTAD, a través de esta carta de intención se compromete a recomendar al estudiante que haya cumplido con los requisitos académicos para que adelante un estudio para la EMPRESA, objeto de la presente carta, el trabajo que desarrollará en las áreas de Comercio internacional y Mercadeo. En la asesoría los estudiantes podrán brindar apoyo a la empresa para la solución de problemas organizacionales o para aprovechar oportunidades comerciales.

**QUINTA: COMPROMISOS, DEL DEPARTAMENTO:** Presentar al egresado: DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE identificada con cédula de ciudadanía No. 1.085.278.204 de Pasto, para que asista a la empresa en calidad de pasante 2) Velar porque los conocimientos y las experiencias de los estudiantes contribuyan efectivamente al mejoramiento de la empresa en la que labora. 3) Asesorar a los estudiantes en los aspectos objeto del estudio 4) Realizar una evaluación de los resultados alcanzados por los estudiantes en la realización del



estudio. LA EMPRESA: se compromete 1) Elaborar conjuntamente con los estudiantes el plan de trabajo a seguir para la realización del estudio y asesorar a los estudiantes en su ejecución. 2) Realizar seguimiento de las actividades del plan de trabajo, permitiendo que sean cumplidas en su totalidad y en el tiempo previsto para su desarrollo. 3) Propiciar el ambiente organizacional adecuado para su ejecución. 4) Apoyar logísticamente el trabajo de los estudiantes en calidad de investigadores 5) Emitir concepto sobre el desarrollo de las actividades de los estudiantes. EL ESTUDIANTE: 1) Realizar con idoneidad las actividades a ellos encomendadas por la empresa y aceptadas en su plan del estudio. 2) Cumplir con el tiempo de duración del estudio (6 meses), 3) Velar por el mejor uso de los implementos, equipo y demás recursos puestos a su disposición. 5) Entregar a satisfacción el informe final del estudio a la DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO.

SEXTA: COMPROMISO DE LA EMPRESA - LA EMPRESA se compromete a brindar a los estudiantes asesoramiento, apoyo logístico por parte de las directivas así como en colaborar los estudiantes en el desempeño de las actividades a desarrollar para la Empresa.

SEPTIMA: COMITE COORDINADOR.- El comité estará conformado por el Director del Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo y un funcionario designado por LA EMPRESA.

OCTAVA: FUNCIONES DE LA EMPRESA.- Prestar asesoría y seguimiento al trabajo de los estudiantes. Coordinar y asesorar el trabajo de los estudiantes y solucionar las dudas o problemas que puedan presentarse. Suministrar la información que sea solicitada por la coordinación del proyecto. El trabajo de los estudiantes esta determinado por la evaluación que haga el funcionario designado por la EMPRESA de los logros obtenidos y seguimiento, además se presentara informes periódicos y un informe final que se presentara a la EMPRESA.

NOVENA: DURACION.- La duración será de seis (6) meses.

En constancia se firma en Pasto a los 16 días del mes de mayo de 2012.

  
JESUS MARTINEZ BETANCOURT  
(Decano FACEA)

  
ARMANDO MIRANDA VELA  
(Presidente Cámara Comercio Pasto).

  
STEVEN RAMOS  
(Asesor Proyecto Se - Emprende)

  
ASESOR ACADEMICO

## RESOLUCIÓN ACEPTACIÓN DE LA PASANTÍA

*UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.*

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo

**RESOLUCIÓN No.050**  
(Junio 1 de 2012)

Por la cual se acepta la inscripción de la modalidad de trabajo de grado pasantía a la egresada **DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE**.

EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias y

### CONSIDERANDO:

Que mediante oficio de fecha Abril 30 de 2012, la egresada solicita se le apruebe como modalidad de grado la PASANTIA para ser realizada en el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad "SE-EMPRENDE" en la cual desarrollara el Plan de Trabajo titulado: "**Plan Estratégico de Mercadeo para el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad SE-EMPRENDE Pasto 2012**", solicita se apruebe como Asesor al profesor Fabio Mejía Zambrano.

Que anexa a la solicitud: Paz y Salvo académico expedido por OCARA, carta de aprobación de la Pasantía expedida por el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad SE-EMPRENDE, carta de Intención firmada por las partes, carta de aceptación del docente Fabio Mejía Zambrano como asesor, copia del recibo de matrícula académica y financiera y recibo de pago de la entidad bancaria por modalidad de grado.

Que el Comité Curricular, previa la revisión de los documentos, aprueba la Pasantía como modalidad de grado y ratifica al profesor Fabio Mejía Zambrano como Asesor y, recomienda, emitir el acto administrativo correspondiente e informarle de esta determinación a la egresada, aclarándole que la Pasantía tiene aprobación y validez académica desde el 1º de junio 2012 y con fecha de terminación el 1º de diciembre de 2012.

Que se determina informarle a la egresada que tiene dos meses a partir del 1º de junio para presentar, con Vo. Bo. de su Asesor Académico, el Plan de Trabajo,

para ser sometido a Comité Curricular y hacer la asignación de los respectivos jurados.

Que en consecuencia de lo anteriormente expuesto, el Director del Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo,

**RESUELVE:**

**ARTÍCULO 1:** Aceptar y autorizar como modalidad de grado la realización de la pasantía en el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad "SE-EMPRENDE", a la egresada **DIANA ELIZABETH YANDAR SOLARTE**, identificada con cédula de ciudadanía No.1.085.278.204 de Pasto.

**ARTÍCULO 2:** Nombrar como asesor de la pasantía al profesor Fabio Mejía Zambrano quien previamente ha aceptado su designación.


**COMUNÍQUESE Y CUMPLASE**

Dada en San Juan de Pasto, al primer (1) día del mes de Junio de dos mil doce (2012).



**GUIDO PANTOJA RODRIGUEZ**  
Director del Departamento

## CONSTANCIA TERMINACIÓN PASANTÍA

	<b>CARTA DE CERTIFICACIÓN SE/EMPRENDE</b>	Fecha: 16 de Octubre de 2012
		Versión: 1
		Aprobó: R.Cabrera

### CERTIFICACION

La directora del Centro de formación para la generación de ingresos a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad Se-emprende Pasto, hace contar que:

Diana Elizabeth Yandar Solarte identificada con Cedula de ciudadanía número 1.085.278.204 de Pasto, Código estudiantil: 27.107.125, del Programa Comercio Internacional Y Mercadeo de la Universidad de Nariño.

Realizo durante el periodo de pasantía, por seis meses tiempo completo, El Plan Estratégico de Mercadeo para el Centro de Emprendimiento y Empleabilidad SE-EMPRENDE Pasto, con buena calificación, alto sentido de responsabilidad y cumplimiento.

En constancia s se firma en Pasto a los veintiún días (21) del mes de diciembre de dos mil doce (2012).

Atentamente,



**RUTH CABRERA PANTOJA**

Directora

Proyecto de Cámara de Comercio, Alcaldía de Pasto y PNUD

(032)7218305 3137278619 3015018864

[seemprenededirector@ccpasto.org.co](mailto:seemprenededirector@ccpasto.org.co)

## CONSTANCIA ENTREGA INFORME



San Juan de Pasto, Septiembre 2 de 2013

Señores  
**COMITÉ CURRICULAR**  
Departamento de Comercio Internacional Y Mercadeo  
Universidad De Nariño  
Ciudad

Cordial Saludo;

Por medio de la presente se informa que la egresada Diana Elizabeth Yandar Solarte, identificada con cedula de ciudadanía No. 1.085.278.204 de Pasto, realizó la entrega del informe final de pasantía titulado **"PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO SE-EMPRENDE PASTO 2013 - 2016"**, al Centro de Emprendimiento y Empleo Se-Emprende Pasto, con el fin de optimizar la oferta de servicios que este brinda a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad del municipio de Pasto.

De antemano, agradezco la atención prestada.

Atentamente

Yhancy Eliana Coral Rojas  
Coordinadora Local Proyecto DEI  
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

