

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DEL “ CLUB DEL
COMERCIO DE MALAGA S.A.”**

FANNY ROCIO ROJAS OVIEDO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
CEAD MÁLAGA
2004**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DEL “ CLUB DEL
COMERCIO DE MALAGA S.A.”**

FANNY ROCIO ROJAS OVIEDO

**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE
ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

**ASESOR
GERMAN ALFONSO GARCES MARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
CEAD MÁLAGA
2004**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Málaga, Octubre de 2004

DEDICATORIA

A:

Dios, por el regalo maravilloso de la vida,
por ser mi acompañante permanente
al permitirme experimentar
la omnipotencia de su amor;
por enseñarme a caminar
arriesgándome a caer y a lastimarme,
considerando que las épocas difíciles
son experiencias valiosas
que nos convierten en mejores seres humanos.

Mi familia; soporte fundamental en la formación
y desarrollo de principios para el respeto,
el crecimiento personal y el logro de metas propuestas
con perseverancia, máximo esfuerzo y valor a toda costa.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

La UNAD porque como institución formadora capacita a las personas, brinda asesoría y respaldo, cuenta con personal idóneo en sus orientaciones y genera desarrollo para nuestra región.

A los docentes de la UNAD por ser la guía y el apoyo en el transcurrir de la carrera.

A Germán Alfonso Garcés Mariño, asesor, quien con su actitud de servicio, su sentido de pertenencia, su continua disposición y sus pertinentes aportes pudo encaminar mis ideas y conocimientos para la consecución de este trabajo de investigación

Al personal administrativo de la UNAD, por su sentido de colaboración.

A los socios del Club del Comercio de Málaga S.A. por proporcionar la información y contribuir con disponibilidad en la comunicación de datos correspondientes y necesarios.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES

1.1. RESEÑA HISTORICA

1.2. ANTECEDENTES

1.3. CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

1.4. PROBLEMA

1.5. JUSTIFICACIÓN

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

3. HIPÓTESIS

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO TEORICO

4.1.1. GERENCIA ESTRATEGICA

4.1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

4.1.3. LA TOMA DE DECISIONES

4.1.4. PLANEACION ESTRATEGICA

4.1.5. COMO LOGRAR UN SERVICIO DE CALIDAD

4.1.6. LA EMPRESA DE SERVICIOS ENFOCADA AL CLIENTE

4.2. MARCO CONTEXTUAL

4.2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO DE MALAGA

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.4. MARCO JURÍDICO

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ENFOQUE TEORICO

- 5.2. DESARROLLO METODOLOGICO
- 5.3. POBLACIÓN OBJETO
- 6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN
 - 6.1. PRESENTACIÓN
 - 6.2. ANÁLISIS
 - 6.3. COMPARACIÓN
 - 6.4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO
- 7. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR
 - 7.1. DEBILIDADES
 - 7.2. OPORTUNIDADES
 - 7.3. FORTALEZAS
 - 7.4. AMENAZAS
 - 7.5. COMBINACIONES MATRIZ DOFA
- 8. PLAN ESTRATÉGICO
 - 8.1. PLAN ESTRATÉGICO CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A. 2004 - 2006
 - 8.1.1. PRESENTACIÓN
 - 8.1.2. PROGRAMAS
 - 8.1.2.1. CAPACITACION – ASESORIA
 - 8.1.2.2. FORTALECIMIENTO ORGANICO ADMINISTRATIVO
 - 8.1.2.3. INFRAESTRUCTURA FÍSICA
 - 8.1.2.4. REPOSICIONAMIENTO REGIONAL
 - 8.1.3. PRESUPUESTO
 - 8.1.4. CRONOGRAMA
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES
- BIBLIOGRAFÍA
- ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. AREA DE INFLUENCIA DIRECTA DEL CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

FIGURA 2. ORGANIGRAMA CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

INTRODUCCIÓN

El Diagnóstico Empresarial como elemento que brinda la oportunidad de establecer un juicio y analizar la posición en que se encuentra una empresa en el momento más reciente, basándose en un hecho o evidencia constatable, permite conocer indicadores para proporcionar mecanismos de generación y diseño de alternativas que logren el crecimiento y el fortalecimiento en términos de liderazgo social y económico.

Para el caso concreto, el trabajo de investigación objeto de este estudio pretende desarrollar la Planeación Estratégica a la Entidad Club de Comercio de Málaga S.A. en el municipio de Málaga, Santander para incorporar diversas propuestas en función de una pluralidad de planteamientos.

Se plantearán opciones que proporcionen alternativas en caso de una posible contingencia de acuerdo a los elementos en distintas combinaciones, tomando en consideración si en un momento dado se presenta algún tipo de oposición a medida que se vayan aplicando las estrategias.

El Club del Comercio de Málaga S.A. es una sociedad que se basa en la idea de la interacción social, apoyado en las influencias sociales, culturales e históricas

según las expectativas de la comunidad en la que funciona y los detalles de las interacciones de la vida cotidiana.

También se distingue el logro de la socialización entre la Universidad y una empresa regional, a través de la disponibilidad del Club del Comercio de Málaga S.A. para dar a conocer información suficiente y necesaria para la realización de un completo estudio, abarcando así un proceso de retroalimentación con la complementación orientada por la Universidad.

1. GENERALIDADES

1.1. RESEÑA HISTORICA

Alrededor del año 1970 y 1972 el grupo de personas que conformaban la afición taurina del municipio de Málaga vio la necesidad de crear un sitio con fines puramente sociales donde se realizaran encuentros informales entre gentes para tratar temas de actualidad y especialmente de la inclinación hacia el ambiente taurino, funcionó inicialmente en las Residencias Brasilia durante un lapso de tiempo de tres años, se llamó: "Chispa Taurina". Luego ingresaron como nuevos socios algunos comerciantes de la época, que en conjunto con los anteriores aportaron dinero y en el año 1974 se efectuó la compra del Hotel Buenos Aires lugar donde funciona actualmente, su nombre fue modificado y se denominó Club Social y Deportivo. Se adicionó a la función existente la parte deportiva, las instalaciones fueron adecuadas ubicándose las canchas de tejo y el salón de billar; hacia el año 1982 se inauguró la pista de bolo americano convirtiéndose así en una de las mayores novedades del momento, porque además de esto contaba con un salón con capacidad para albergar a trescientas personas.

La trascendencia del Club del Comercio de Málaga S. A. a nivel de la Provincia de García Rovira ha tenido una gran connotación pues allí se han atendido personajes de talla nacional que han hecho presencia en este municipio, como la visita en el año de 1977 del entonces Presidente de la República Doctor ALFONSO LOPEZ MICKELSEN y en similares circunstancias en el año de 1998 el Doctor ERNESTO SAMPER PIZANO. Es el sitio por excelencia donde se realizan eventos sociales de vital importancia como recepciones a personalidades importantes en el ámbito político, cultural y social; también se ofrece la oportunidad de presentar desfiles de modas, celebraciones familiares y fiestas entre otros.

1.2. ANTECEDENTES

Durante el tiempo de funcionamiento del Club del Comercio de Málaga S. A., se establece que no existe ningún tipo de estudio de investigación alguna respecto a evaluación acerca de la situación actual, de su mercado, para toma de decisiones de acuerdo a su naturaleza específica.

1.3. CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

El Club del Comercio de Málaga S.A. nació como una entidad sin ánimo de lucro donde sus estatutos establecían que en el momento de expiración de la empresa sus activos pasarían a favor de una entidad de beneficencia, sin embargo en el

año de 1993 la decadencia de la economía y las reformas afectaron de manera representativa el pago de impuestos y a través del establecimiento de nuevos estatutos que fueron elevados a escritura pública, a partir del año 2000 la entidad fue constituida como Sociedad Anónima, con su respectivo registro ante la Cámara de Comercio, su número de identificación tributaria es el 890203921-1, en este momento la junta directiva actual se encuentra debidamente registrada ante la Cámara de Comercio tiene como representante legal al Doctor HECTOR GUILLERMO GONZALEZ, Presidente, conformada además por el señor GILBERTO TORRES CHAPARRO en el cargo de Vicepresidente, el señor LUIS ORLANDO ROJAS OVIEDO en el cargo de secretario, el señor URIEL DE JESÚS CAMPEROS TORRES en el cargo de Tesorero, el señor ANTONIO CAMPOS ARCHILA en el cargo de Administrador; como vocales la señora SILDANA CARREÑO DE GONZALEZ y los señores HUGO ROA HURTADO y RAMIRO SIERRA CARDENAS, esta junta tiene vigencia de un año y es modificada según lo aprobado en la Asamblea reglamentaria que se realiza en el mes de marzo.

Los miembros que conforman la Junta de Vigilancia del Club del Comercio de Málaga S.A. son la Doctora AMPARO MESA ORDUZ y el señor LUIS HERNANDO MORENO.

Los socios del Club del Comercio de Málaga S. A. son de tres clases: Socios propietarios o accionistas, Socios honorarios y Socios transeúntes.

Socios propietarios o accionistas: Son los dueños y socios fundadores o admitidos mediante el cumplimiento de los requisitos señalados por los estatutos y que figuren en el libro de accionistas registrado en la Cámara de Comercio.

Socios honorarios: Es socio honorario del Club del Comercio el señor Obispo de la Diócesis de Málaga - Soatá.

Socios transeúntes: Son socios transeúntes quienes presenten solicitud de admisión debidamente respaldada por dos socios propietarios, sean aceptados por la Junta Directiva, que cancelen la cuota de admisión que señalen los estatutos en el momento de la solicitud y que continúen pagando las cuotas mensuales de sostenimiento y las extraordinarias fijadas por la asamblea o la junta directiva.

El Club del Comercio de Málaga S. A. cumple las funciones generales de un establecimiento de orden social y deportivo haciendo parte del sistema de sociedades de esta índole en el país, sus actividades activas están dirigidas fundamentalmente a las acciones de tipo recreativo, cultural, deportivo, político familiar y empresarial en forma directa. Adicionalmente puede suscribir convenios de alquiler del sitio para acordar la utilización del espacio; se caracteriza por ser un Club donde los diferentes eventos son de una estructura social que brinda confianza y tranquilidad a todas las personas que como socios y no socios participan de los eventos celebrados allí.

El número de socios en la actualidad esta definido de la siguiente manera: 21 socios propietarios; un socio honorario y 18 socios transeúntes, el sostenimiento económico está basado en las cuotas de sostenimiento aportadas por los socios propietarios y transeúntes más la utilidad generada por el producto de las ventas y los servicios prestados.

1.4. PROBLEMA

Los conceptos considerados de vital importancia en la elaboración del diagnóstico empresarial al Club del Comercio de Málaga S. A. están apoyados en aspectos como el hecho de que después de 30 años de funcionamiento la empresa maneja un proceso desarrollado que carece de metas concretas y proyecciones que definan aspectos internos y externos para generar habilidades de dirección que establezcan la definición de una adecuada planeación y programación.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La mayor expectativa para la realización de este trabajo está directamente relacionada con la necesidad de que nuestras empresas regionales no solo se mantengan; por el contrario de que estén en un continuo crecimiento y mejoramiento de su nivel de funcionalidad con eficiencia y eficacia. Dado que en nuestra zona se ha visto un proceso de estancamiento en ciertas entidades, nace la inquietud de conocer cuales son las causas reales de esta situación y de igual

forma explorar las posibles opciones que den un marco de conceptos e ideas que contribuyan a la eliminación de esta hecho que afecta de forma considerable y nociva el desarrollo económico.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación actual de la entidad Club del Comercio de Málaga S. A., a través de un proceso de investigación, enlazando las partes que lo conforman para establecer las potencialidades y las deficiencias para diseñar una planeación estratégica y proporcionar alternativas organizacionales que mejoren la estructura y el equilibrio de la empresa en aspectos específicos de optimización.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer los servicios que presta actualmente el Club del Comercio de Málaga S. A..
- Identificar las inquietudes, las necesidades y los conceptos de los socios acerca del manejo actual mediante entrevistas efectuadas a los mismos.
- Establecer una misión y una visión con la cual se vea identificada la organización como Club Social.

- Analizar las diferentes actividades que se desarrollan para realizar un seguimiento de los niveles de eficiencia de cada una de ellas.
- Hacer un análisis de la estructura organizacional, niveles de autoridad, niveles de mantenimiento de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Utilizar como herramienta la matriz DOFA para generar alternativas de solución que permitan el diseño de un plan estratégico apropiado para la consolidación y crecimiento del Club del Comercio de Málaga S. A.
- Observar el estado actual de las instalaciones del Club y sus condiciones de seguridad.

3. HIPÓTESIS

Con la implementación de un sistema de planeación estratégica se pretende el reposicionamiento del Club del Comercio de Málaga S. A., retomando su objetivo de constitución inicial y fines a partir de sus fortalezas y oportunidades y la mitigación de las debilidades y amenazas para lograr convertirlo en el eje del desarrollo comercial y de integración social en la región.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1. GERENCIA ESTRATEGICA

La planeación estratégica en su fase más avanzada se ha denominado GERENCIA ESTRATEGICA, definida por Fred. R. David como la formulación ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual escoger. La ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Así definida la gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA al contrario de reactiva.

Este contexto exige que constantemente se esté innovando debido a que todas las organizaciones se desenvuelven en un ambiente verdaderamente competitivo, donde la versatilidad en la genérica estratégica se está volviendo tan importante y la clave para alcanzar el éxito empresarial; por lo tanto, las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, en juicios del pasado o con sentimientos orgánicos. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas, concebidas estas últimas como extremadamente inadecuadas cuando se trata de decisiones estratégicas, produciendo consecuencias trascendentales o irreversibles.

El pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente. Por lo tanto el enfoque de la gerencia estratégica permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo, la intuición a veces revela factores subjetivos que deberían ser tomados en cuenta.

Entonces la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en las organizaciones evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.

4.1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:

Un análisis del entorno determina básicamente la estrategia de la empresa, o sea la selección de los diferentes negocios e identificación de los mercados y productos que se manejarán. Dentro de los componentes de la estrategia corporativa se destacan los problemas, oportunidades y amenazas del ambiente al igual que los recursos y capacidades de la organización que permiten definir la misión de la empresa.

Después de especificar la estrategia corporativa, viene un nuevo análisis y diagnóstico de la situación, que nos conduce a la segmentación y selección de mercados meta, estudio de comportamiento del consumidor, los mercados y la competencia; se desarrollan los posicionamientos para cada segmento y se elaboran los programas de mercadeo de productos, precio, distribución, comunicación y servicio, con las respectivas estrategias para incrementar compradores, mejorar la tasa de compra, retener clientes o captación de nuevos consumidores.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio es un indicador que muestra el impacto e importancia de las distintas variables dentro del entorno sobre la empresa, puede ser usado como un índice de su posición relativa.

4.1.3. LA TOMA DE DECISIONES

Para lograr conformar un equipo directivo con éxito se requiere dotarlo de un método que le brinde directrices y procedimientos sencillos comunes y sensatos, expresados en un lenguaje entendible y que sirva como puente entre los diferentes puntos de vista unificando los esfuerzos de sus miembros.

Este método se basa en utilizar y sistematizar cuatro patrones de pensamiento que toda persona utiliza en forma inconsciente e individualista. Estos cuatro patrones básicos se reflejan en cuatro preguntas:

¿Que está ocurriendo?.

¿Por qué ocurrió esto?

¿Qué curso de acción deberíamos tomar?

¿Qué nos espera más adelante?

Cada una de las preguntas anteriores han dado lugar a desarrollar un sistema o método de trabajo:

Análisis de Situaciones.

Análisis de Problemas.

Análisis de Decisiones.

Análisis de Problemas Potenciales.

4.1.4. PLANEACION ESTRATEGICA

Goostein et al (1997:5) define la planeación estratégica como el proceso por el cual miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento. Por lo tanto, este proceso de prever el futuro difiere de la planeación a largo plazo, ya que normalmente este tipo de planeación es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro.

La planeación estratégica exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituye su esencia, y la toma de decisiones que se realiza hoy afectará a la empresa y su futuro, sin eliminar el riesgo y ayudando a los directivos de las organizaciones a evaluar los riesgos que deban asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por lo tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, es decir,

objetivos alcanzables. Y en este orden de ideas las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

Se concluye entonces que la ausencia en las organizaciones de una visión del negocio y del sector donde compiten, de una misión integradora, de una amplia cobertura de los objetivos hacia todos y cada uno de sus integrantes y de un sistema de control eficiente en cada nivel, es ilógico, despilfarrador e ineficiente, si no en el corto, lo será en el mediano o largo plazo.

4.1.5. COMO LOGRAR UN SERVICIO DE CALIDAD

Un buen servicio al cliente significa utilidades, es más los negocios cuyos clientes conceden peso al servicio son más rentables que aquellos donde se concede poco peso al servicio al cliente, debido a que la calidad del servicio es muy importante para la decisión de compra. Las técnicas de calidad les atañen directamente a los negocios de servicios. Sin embargo no administrar los servicios en forma estratégica resulta absurdo y las compañías más importantes se están dando cuenta de que ello no solo produce clientes que quedan molestos, sino que también les cuesta utilidades. Hoy los beneficios de administrar la calidad de los servicios quedan corroborados con los enormes éxitos de negocios importantes

que no se pueden considerar atípicos . Así mismo los negocios de servicios están demostrando que, si bien administrar los servicios de calidad en ocasiones puede ser más difícil que administrar la calidad fabril, los instrumentos que producen la calidad en una fábrica también producirán la calidad en los servicios. Administrar los servicios es fundamental para administrar el valor para el cliente.

El servicio al cliente es uno de los ocho atributos primarios. La “ actitud “ que es uno de los cuatro atributos secundarios del servicios al cliente, además se descompone en cuatro atributos terciarios secundarios del servicio al cliente, además se descompone en cuatro atributos terciarios. Los atributos terciarios suelen ser aspectos que requieren acción. Los asociados telefónicos pueden hablar de “ estar dispuesto a ayudar “ al cliente, “ tratar al cliente en forma inteligente ”, “ hacer que el cliente se sienta bien ” y permitir que el cliente sienta que “ se preocupan por el problema o la pregunta del cliente ”.

Dentro de las técnicas para perfilar la calidad se deben tener en cuenta las siete etapas que componen el ciclo de vida del atributo:

Un atributo latente no es visible ni evidente, yacen ocultos en la mente de los clientes y los diseñadores. Las compañías usan cuestionarios para sondear y lanzan ideas a los clientes en un intento por descubrir lo que estos desearían.

Un atributo deseado es conocido, pero por el momento no es proporcionado por ningún competidor. Se convertirá en un atributo singular cuando algún proveedor satisfaga la necesidad. Conforme las personas experimenten los beneficios de este atributo sin anticiparlos plenamente, este ofrecerá una calidad esperada.

En el caso de un atributo único, solo un proveedor, el pionero obtiene buena calificación. Si los beneficios de este atributo son inesperados o sólo parcialmente esperados, conforme le compran a este proveedor del producto por primera vez o cambien a este proveedor de servicios, los clientes reaccionarán complacidos.

Un atributo estará en la etapa del paso cuando un proveedor lleva la delantera y el peso está cambiando hacia ese atributo. Si atrae suficiente peso, se convertirá en un atributo clave.

La diferencia del desempeño de los atributos clave determina la competitividad. Un atributo clave para un segmento es un atributo de nicho. Un atributo clave que es importante para todos los segmentos del mercado que se tiene en la mira es un atributo poderoso.

Conforme las jugadas para alcanzar peso o la pérdida de peso, o ambas, restan ventaja competitiva al actor que está en primer lugar, el atributo se convierte en un atributo que se opaca.

Un atributo llega a la etapa básica cuando todos los proveedores de la serie considerada por el comprador tienen buen desempeño. Ningún proveedor tiene una ventaja competitiva. Este atributo es requerido y, normalmente recibe poco peso en la decisión para elegir proveedor. Sin embargo, los compradores reaccionarán a una disminución del desempeño de estos tributos y eliminarán de su consideración los negocios de ese proveedor.

4.1.6. LA EMPRESA DE SERVICIOS ENFOCADA AL CLIENTE

Los niveles de servicio a clientes deben ser determinados por mediciones con base en la investigación, las necesidades de clientes y el desempeño de la competencia y deben reconocer las necesidades de diferentes segmentos del mercado.

Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico. Los servicios varían de manera considerable por un espectro de factores, incluso si están dirigidos a negocios o consumidores individuales; si requieren la presencia física del cliente; o si se enfocan al equipo o al personal. ¿En que medida son los servicios diferentes a los bienes?. Con frecuencia se argumenta que los servicios tienen características únicas que los diferencia de los bienes o

productos manufacturados. Las cuatro características que por los común se adscriben a los servicios son:

Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.

Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.

Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y se consume al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.

Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

Las iniciativas de servicio a clientes deben relacionarse en forma estrecha con las iniciativas de calidad; pero no siempre es el caso. Nuestra perspectiva es que este fracaso es atribuible a la carencia de una alineación en el nivel compañía del propósito para cumplir con los requerimientos del cliente. El tradicional enfoque transaccional hacia la mercadotecnia debe cargar con la responsabilidad de esto. La mercadotecnia de relaciones se ocupa de conducir las tres áreas de servicio a clientes, calidad y mercadotecnia a una alineación más cercana. En muchas empresas de servicios casi no hay vinculación ni manejo integrado de estos tres elementos cruciales.

Parasuraman y sus colaboradores diseñaron un modelo que facilita la identificación de las brechas entre la calidad del servicio percibida que los clientes reciben y lo que esperan. El modelo identifica cinco brechas:

1. Expectativas del cliente: brecha de percepción gerencial.
2. Percepción gerencial: brecha de expectativas de la calidad del servicio.
3. Especificaciones de la calidad de servicios: brecha de entrega de servicios
4. Entrega de servicios: brecha de comunicaciones externas con relación a los clientes.
5. Servicio esperado: brecha del servicio prestado

La brecha 5 es la insuficiencia de la calidad del servicio como la ven los clientes y las brechas de la 1 a la 4 son insuficiencias dentro de la compañía de servicios. De este modo, las brechas de la 1 a la 4 contribuyen a la brecha 5.

El diseño de una declaración de misión efectiva tiene una importancia especial en los servicios por la necesidad de concentrarse y diferenciarse de los negocios del sector servicios. Dado lo intangible de los servicios y lo significativo de las personas en las operaciones de servicios, las empresas necesitan diseñar una declaración clara de su propósito o misión, que asegure que dirige la atención apropiada a los elementos clave de su estrategia. El primer punto que surge al planear una declaración de misión es considerar si la empresa está lista para

acometer la tarea; debe ponderar con mucho cuidado y si está segura, entonces necesita estudiar la manera de hacerlo .

Un aspecto que recibe poca atención es la consideración sobre la manera como los clientes responden a ofertas de servicios variadas. Se considera que esto es un subconjunto de segmentación de beneficio, y tiene la importancia suficiente para atenderla por separado. Los diversos elementos del servicio a clientes que se ofrecen y la posible diferenciación en términos de niveles de servicio dentro de estos elementos, representa una oportunidad considerable de diseñar paquetes de servicio apropiados para distintos segmentos de mercado.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1.DESCRIPCIÓN GENERAL MUNICIPIO DE MALAGA

El municipio de Málaga , esta ubicada en la Provincia de García Rovira, fundada hace más de 450 años, tiene una población aproximada de 25.000 habitantes. Limita por el oriente y el sur con el Departamento de Boyacá y por el norte con el Departamento de Santander, entre los 6 y 30 y 7 y 0 de latitud norte, y entre 72 0, 2 de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Geográficamente esta situado a 2.212 m.s.n.m extensión de 580 kilómetros cuadrados. Las condiciones de la economía que caracterizan al municipio de

Málaga hacen que los hábitos alimenticios guarden relación con la producción agropecuaria de la región apreciándose algunas diferencias en los habitantes , las familias que viven en algunas veredas de clima frío y en los de clima medio.

Limita por el oriente con el municipio de Enciso, por el occidente con los municipios de Molagavita y San Andrés, por el norte con el municipio de Concepción y por el sur con el municipio de San José de Miranda.

Sus principales barrios son: El Dorado ,Tajamar, Los Sauces, Popular Modelo, Centro, Unión, Pailitas, La Esperanza, Laureano Gómez, La Floresta, El Bosque, El Cedral, Los Naranjitos, Vista Hermosa, Simón Bolívar, Ricaurte, Los Alpes.

El municipio de Málaga presenta disponibilidad de medios de transporte terrestre y aéreo, las vías carretables más representativas son las que comunican a Málaga con los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, así mismo la vía que comunica con la capital Santandereana. Posee un aeropuerto creado en 1963, prestando sus servicios diarios con vuelos a Bucaramanga y viceversa.

Los habitantes de Málaga pueden comunicarse dentro del municipio; con diferentes ciudades y con los diversos países del mundo por medio de fax, teléfono, correo, televisión, radio, periódicos internet y telefonía celular. Se sintonizan en la ciudad cinco cadenas nacionales de televisión y los canales de la antena parabólica, cuenta con tres emisoras radiales con cobertura a nivel de la

Provincia de García Rovira, Norte y Gutiérrez de Boyacá, al igual que con dos canales de televisión regional.

La infraestructura de Servicios Públicos esta conformada por los servicios sociales como salud, educación, cultura, recreación, y deporte, Empresas Públicas que ofrece los servicios domiciliarios: acueducto, alcantarillado, aseo, energía, y telecomunicaciones; servicios complementarios: religiosos, centros de abastecimientos, matadero municipal, sistema vial y medios de transporte; servicios administrativos: administración municipal, registraduría, juzgados, fiscalía y seguridad pública entre otros.

Servicios sociales de salud, Málaga posee el Hospital Regional Santo Domingo que atiende a todos los pacientes locales y de los municipios aledaños.

Málaga es un centro estudiantil, en la zona rural cuenta con 15 escuelas, el Bachillerato Rural SAT; en la zona urbana tenemos los siguientes centros educativos: Colegio Nacional Custodio García Rovira, el cual esta anexo las escuelas Kennedy y Antonio Nariño; el Instituto Técnico Industrial con sus escuelas Marco Fidel Suárez y San Miguel; la Normal Francisco de Paula Santander con modalidad preescolar, primaria básica secundaria, media vocacional y complementaria; el Instituto Politécnico Manuel Sorzano González con su escuela Edelmira Blanco de Álvarez y el Colegio Nuestra Señora del

Rosario con las modalidades de preescolar, primaria, secundaria y media vocacional.

En el nivel técnico y profesional existen varias instituciones educativas como el SENA, sede de la Universidad Industrial de Santander (UIS) Seccional Málaga , en lo referente a estudio presencial. En el sistema de educación a distancia se encuentra UNAD CEAD Málaga, y el Bosque.

Entre las entidades financieras existentes en el municipio de Málaga se mencionan a BANCOLOMBIA, Banco Popular, Banco Agrario de Colombia S.A, además existen cuatro cooperativas como son: COMULTRASAN, COOPCENTRAL, COOPROFESORES y FINECOOP.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

CLUB: Asociación de personas que se reúne de forma periódica, por lo general para compartir un interés común, una profesión o algún tipo de diversión. El término también hace alusión al lugar en el que se realizan estas actividades. Algunos clubes son privados es decir, pertenecen o son dirigidos con fines lucrativos por uno o varios propietarios. El número de miembros puede ser limitado y de carácter selectivo.

En su expresión más arcaica existían ya en el mundo antiguo, en particular en Grecia y Roma donde se forman asociaciones con fines religiosos o para promover intereses comunes de personas que desempeñaban el mismo oficio. Se pueden encontrar otros antecedentes del club moderno en las órdenes religiosas facultades y gremios establecidos durante la edad media. No obstante como fue en la Inglaterra del siglo XVII donde nacieron tal y como son conocidos hoy día.

SOCIEDAD ANÓNIMA: Expresión jurídica por la que se encausa una actividad de índole económica o empresarial y que se define por algunas singularidades en el área de las sociedades mercantiles. Como tal es un instrumento destinado a reunir el capital. Dicho capital (llamado capital social) estará dividido en acciones y se integrará por los pagos o tributos de los socios, quienes no responderán de un modo personal de las deudas de la sociedad. En su denominación deberá figurar la indicación “ Sociedad Anónima ” o su abreviatura S.A.. Contará con un capital mínimo y carácter mercantil en todo caso y sea cual sea su objeto. La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquirirá su personalidad jurídica.

En la escritura de constitución se consignarán: los datos de identidad de los otorgantes; la voluntad de fundar la sociedad; el metálico, los bienes o derechos que cada socio aporte o se obligue a aportar, indicando el número de acciones atribuidas en pago; la cuantía de los gastos de constitución; los estatutos sociales;

los datos de identidad de las personas que se encarguen en un primer momento de la administración y representación de la sociedad.

Los estatutos sociales contendrán: la denominación de la sociedad, el objeto social, la duración de la sociedad, la fecha en que sus operaciones darán comienzo, el domicilio social, el capital social, todo lo relativo a las acciones, la estructura del órgano al que se confía la administración de la sociedad y cuanto afecte a los administradores de la misma, el modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad, la fecha de cierre del ejercicio social, las posibles restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones, el régimen de las prestaciones accesorias, en caso de establecerse, y los derechos especiales que, en su caso, se reserven los fundadores o promotores de la sociedad.

No podrá constituirse sociedad alguna que no tenga su capital suscrito por completo y desembolsado al menos en una cuarta parte, por lo menos, respecto al valor nominal de cada una de sus acciones.

La sociedad anónima puede constituirse en un solo acto, por convenio entre los fundadores, o en forma sucesiva, por suscripción pública de las acciones.

APORTACIONES: Sólo podrán ser objeto de aportación los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser

objeto de aportación el trabajo o los servicios. Las aportaciones pueden ser dinerarias y no dinerarias.

Estas acciones representan partes alícuotas del capital y confieren a su titular la condición de socio, lo que conlleva, como mínimo, los siguientes derechos: participar en el reparto de las ganancias sociales y en el patrimonio resultante de la liquidación, suscripción preferente en la emisión de nuevas acciones o en la de obligaciones convertibles en acciones, asistir y votar en las juntas generales e impugnar los acuerdos sociales, así como el derecho a disponer de información. Las acciones pueden ser de distintas clases, y otorgan derechos diferentes; dentro de una misma clase, caben distintas series de acciones cuyo valor nominal ha de ser idéntico. Las acciones podrán estar representadas por medio de títulos —nominativos o al portador— o por medio de anotaciones en cuenta; los títulos estarán numerados según un orden correlativo, se extenderán en libros talonarios, podrán incorporar una o más acciones de una misma serie y contendrán una serie de menciones mínimas; las acciones nominativas figurarán en un libro de registro que llevará la sociedad y en el que se inscribirán las sucesivas transferencias de las mismas. La regla general es la libre transmisibilidad de las acciones, aunque caben restricciones a la misma que recaigan sobre acciones nominativas y estén impuestas de forma expresa por los estatutos. Es factible asimismo la copropiedad de las acciones y el usufructo, la prenda o el embargo de las mismas; son posibles, en determinados casos, negocios sobre las propias acciones, como posibles son las acciones sin voto.

JUNTA GENERAL: Los accionistas, constituidos en junta general, decidirán por mayoría sobre los asuntos que les competen. Las juntas generales podrán ser ordinarias o extraordinarias y deberán convocarse por los administradores de la sociedad conforme a una serie de condiciones. Hay también requisitos establecidos para la válida constitución de la junta, que difieren en función de que se trate de primera o segunda convocatoria; se requiere una determinada legitimación para asistir a la junta, resultando procedentes limitaciones de los derechos; todo accionista que tenga este derecho de asistencia podrá hacerse representar en ella; hay disposiciones especiales sobre lugar y tiempo de celebración, presidencia, lista de asistentes y acta; es posible impugnar, en determinados casos y circunstancias, los acuerdos sociales.

Administradores: Su nombramiento corresponde a la junta general; salvo que exista disposición estatutaria en contra, no se requiere que sean accionistas. Hay normas especiales en relación con las siguientes cuestiones: prohibiciones, aceptación e inscripción del nombramiento, duración y ejercicio del cargo, representación de la sociedad, retribución, separación y responsabilidad de los administradores.

ENCUESTA: Instrumento de investigación de los hechos en las ciencias sociales, la encuesta es la consulta tipificada de personas elegidas de forma estadística y realizada con ayuda de un cuestionario.

La encuesta se diferencia de la entrevista en que la información que se obtiene ya está de antemano preparada y estructurada; además, en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. Algunas veces, encuestas y entrevistas se combinan para permitir al entrevistador ampliar la información.

La encuesta tiene distintas aplicaciones temáticas: hay encuestas por sondeos (determinación de una muestra representativa de una población); encuestas de opinión (encuesta por sondeo para conocer la opinión de un tema en concreto); encuestas urbanas, sociológicas, etc. Así mismo, la encuesta puede ser descriptiva —la que establece el estado de un fenómeno determinado— o explicativa —la que determina las causas por las que se da ese fenómeno.

Las preguntas que se llevan a cabo en una encuesta pueden ser de varios tipos: abiertas (el individuo puede responder con unas líneas o frases); cerradas (sólo puede responder con un 'sí' o un 'no'); en abanico o de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), y de estimación o evaluación (las preguntas presentan grados diferentes de intensidad). Su ejecución podrá realizarse a través de una entrevista personal, por correo o teléfono.

La encuesta evolucionó a partir del siglo XVIII en Inglaterra y, más tarde, en Estados Unidos, Francia y Alemania, extendiéndose después a todo el mundo. En la actualidad es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos.

ACCIONES (ECONOMÍA): Participaciones que otorgan el derecho de propiedad sobre una empresa. Representan, por lo tanto, cada una de las partes en que se divide el capital de una sociedad mercantil.

Las acciones pueden ser nominativas (aparece el nombre del propietario de la acción) o al portador. Su compraventa es libre, y puede realizarse, cuando cumplen ciertos requisitos, en los mercados de valores. Por ejemplo, en España, estos requisitos son los siguientes: en los dos años anteriores a su salida en Bolsa, tres si no son consecutivos, la empresa tiene que haber repartido dividendos de, al menos, el 6% entre sus accionistas; cada tres meses debe proporcionar un informe sobre su estado financiero y sobre los cambios que afecten a la cuenta de explotación, y ha de contar con un mínimo de títulos negociables. En los países latinoamericanos las características son similares.

También se pueden distinguir las acciones según sean ordinarias o preferentes. Estas últimas confieren a sus titulares determinados privilegios que no disfrutaban los tenedores de acciones ordinarias, como es el hecho de percibir unos dividendos predeterminados sobre los beneficios de la empresa. Por el contrario, las acciones ordinarias percibirán dividendos sólo cuando así lo considere conveniente la junta de la empresa en cuestión.

La tenencia de acciones, ordinarias o preferentes, otorga un derecho preferente de suscripción de nuevas acciones cuando se produce una ampliación de capital.

Cuando se ejerce este derecho, al producirse la ampliación, la acción antigua se denomina acción ex derecho. Por otra parte, las acciones conceden el derecho a voto según la cantidad que de ellas se posea: para que un determinado accionista pueda tener derecho a voto tendrá que poseer un mínimo estipulado en los estatutos de la sociedad.

Los conceptos de participación de capital y de sociedad surgieron en el renacimiento, cuando las empresas empezaban a crecer y un individuo particular no podía reunir todo el capital necesario para poder emprender grandes actividades. La ventaja fundamental de las acciones consiste en que permiten acceder al ahorro de otros agentes económicos. Otra ventaja importante deriva del hecho de que el accionista no responde con sus bienes particulares ante las pérdidas de la sociedad, por lo que su responsabilidad se reduce a la cantidad que haya invertido para comprar las acciones.

EMPRESA: Organización económica que, en las economías industriales, realice la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala). Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. Una empresa o

compañía posee una serie de activos; cuando se crea una empresa hay que redactar una serie de documentos públicos en los que se definirá el objetivo de la misma, cuál es su razón social, su domicilio fiscal, quiénes son los socios fundadores, cuál es el volumen de capital social inicial, en cuántas acciones o participaciones se divide el capital social y cuáles son los estatutos de la sociedad, entre otros. La actividad y la estructura legal de las empresas se regula mediante el Derecho mercantil, que establece los requisitos contables, las obligaciones de los gestores o administradores y los derechos de los accionistas. Existen otras formas jurídicas, como la empresa unipersonal o la cooperativa, pero lo más usual es la organización en forma de sociedad.

Por lo general, los accionistas de la empresa tienen una responsabilidad limitada: sólo responden por las deudas de la empresa con la cuantía de su aportación, medida por el valor de las acciones. Existen distintos tipos de compañías que, en función del grado de responsabilidad de los socios o accionistas, reciben distintos nombres. En primer lugar hay que distinguir entre públicas y privadas; las públicas pertenecen al sector público (administración central o local), mientras que las privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en el mercado de valores. Las compañías o empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre que el 51% de las acciones estén en manos del sector público. En función del grado de responsabilidad de

los socios y del número de accionistas, las empresas pueden ser sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada.

También se puede distinguir entre las compañías o empresas privadas los siguientes tipos: empresas asociadas, cuando dos empresas tienen entre el 20 y el 50% de las acciones de la otra; *holdings*, cuando una empresa (conocida como empresa matriz) es propietaria de otra u otras empresas, cuya actividad es dirigida por la primera; y, por último, empresa subsidiaria, que está controlada por la empresa matriz (poseedora de más del 50% de las acciones de la subsidiaria).

ESTRATEGIA: La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. Los objetivos y el poder son así los elementos esenciales de la estrategia. Una vez que los objetivos han sido fijados, todos los aspectos de los problemas con los que se enfrenta deben ser analizados con profundidad, tras lo cual se realizarán evaluaciones precisas del carácter, magnitud y posibilidades de los distintos elementos de los que se dispone. Es entonces cuando se estiman las posibles líneas de acción, para desarrollar la mejor estrategia posible, tomando en consideración que puede encontrarse a medida que vaya desarrollándose. Por esta razón deberían plantearse opciones que proporcionaran alternativas en caso de posibles contingencias.

ESTRATIFICACIÓN SOCIAL: En sociología, concepto que hace referencia a la distribución de individuos o grupos en estratos superiores e inferiores, que forman una jerarquía de prestigio, dinero y poder.

Los estratos se definen de acuerdo con los valores de cada individuo según su posición social, esto es, las oportunidades que puede tener cada uno. Constituyen un estrato aquellos individuos que cuentan con oportunidades más o menos semejantes.

El estrato social está muy relacionado con el concepto de clase social y estatus, pero es mucho más amplio: las clases sociales corresponden sólo a un determinado tipo de estratificación y el estrato social está ligado a una cierta forma de estatus.

La división de la sociedad en estratos es un fenómeno universal y no existe ninguna sociedad sin jerarquías. Sin embargo, es posible la movilidad social, es decir, el desplazamiento de los individuos de un estrato a otro.

ENTREVISTA: Conversación que tiene como finalidad la obtención de información. Hay muy diversos tipos de entrevistas: laborales (para informarse y valorar al candidato a un puesto de trabajo), de investigación (realizar un

determinado estudio), informativas (reproducir opiniones) y de personalidad (retratar o analizar psicológicamente a un individuo), entre otras.

En una entrevista intervienen el entrevistador y el entrevistado. El primero, además de tomar la iniciativa de la conversación, plantea mediante preguntas específicas cada tema de su interés y decide en qué momento el tema ha cumplido sus objetivos. El entrevistado facilita información sobre sí mismo, su experiencia o el tema en cuestión.

La entrevista como instrumento de investigación ha sido utilizada de forma ambiciosa por antropólogos, sociólogos, psicólogos, politólogos o economistas. Es por ello que gran parte de los datos con que cuentan las ciencias sociales proceden de las entrevistas. Los científicos sociales dependen de ellas para obtener información sobre los fenómenos investigados y comprobar así sus teorías e hipótesis.

ALTRUISMO: Deseo del bienestar ajeno. El término fue acuñado en el siglo XIX por el filósofo y sociólogo francés Auguste Comte a partir de la palabra italiana altrui ('de o para otros'). La palabra ha ido adquiriendo con el tiempo el rango de vocablo usual. En filosofía, describe una teoría de la conducta que consiste en desear el bien de los demás como último fin de todo acto humano. En cualquier teoría ética, altruismo es la antítesis de egoísmo (el interés de uno mismo).

SOCIO: Persona asociada con otra para algún fin: ~ capitalista, el que aporta capital a una compañía o empresa, poniéndolo a ganancias y pérdidas; ~ industrial, el que no aporta capital a la compañía o empresas, sino servicios o pericia personales, para tener participación en las ganancias.

SOCIO ACTIVO: Persona asociada con otra para algún fin, diligente y eficaz, que en un momento dado realiza sus funciones.

SOCIO INACTIVO: Persona asociada con otras que carece del desarrollo de las actividades propias de su sociedad.

SOCIOS PROPIETARIOS O ACCIONISTAS: Son los dueños y socios fundadores o admitidos mediante el cumplimiento de los requisitos señalados por los estatutos y que figuren en el libro de accionistas registrado en la cámara de comercio.

SOCIO HONORARIO: Es socio honorario del Club del Comercio de Málaga S.A. el señor Obispo de la diócesis de Málaga - Soatá.

SOCIO TRANSEUNTE: Son socios transeúntes quienes presenten solicitud de admisión debidamente respaldada por dos socios propietarios, sean aceptados por la Junta Directiva, que cancelen la cuota de admisión que señalen los estatutos en el momento de la solicitud y que continúen pagando las cuotas

mensuales de sostenimiento y las extraordinarias fijadas por la asamblea o la junta directiva.

4.4. MARCO JURÍDICO

Según el capítulo 1 del título 1 del libro primero del código del comercio, en el artículo 10: Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

**CÓDIGO DE COMERCIO
DECRETO 410 DE 1971
(Marzo 27)**

TÍTULO VI

DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

CAPÍTULO I

Constitución de la Sociedad Anónima

ARTICULO 373. La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y

tendrá una denominación seguida de las palabras “sociedad anónima” o de las letras “S.A.”.

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones sociales que se celebren.

Ley 222 de 1995 Art. 49 SS.

Art 110 numeral 2

ARTICULO 374. La sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas.

ARTICULO 375. El capital de la sociedad anónima se dividirá en acciones de igual valor que se representarán en títulos negociables.

Art. 110 numeral 5

ARTICULO 376. Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos de cincuenta por ciento del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba.

Al darse a conocer el capital autorizado se deberá indicar, a la vez, la cifra del capital suscrito y la del pagado.

Art. 110 Num. 5, 122

Ley 222 de 1995 Art. 67.

CAPÍTULO II

Las Acciones en la Sociedad Anónima.

ARTICULO 377 Las acciones podrán ser nominativas o al portador, pero deberán ser nominativas mientras no se hayan pagado íntegramente.

- Art. 347, 648

ARTICULO 378. Las acciones serán indivisibles y, en consecuencia, cuando por cualquier causa legal o convencional una acción pertenezca a varias personas, éstas deberán designar un representante común y único que ejerza los derechos correspondientes a la calidad de accionistas.

A falta de acuerdo, el juez del domicilio social designará el representante de tales acciones, a petición de cualquier interesado.

El albacea con tenencia de bienes representará las acciones que pertenezcan a la sucesión ilíquida. Siendo varios los albaceas designarán un solo representante,

salvo que uno de ellos hubiese sido autorizado por el juez para tal efecto. A falta de albacea, llevará la representación la persona que elijan por mayoría de votos los sucesores reconocidos en el juicio.

- Art. 148.

ARTICULO 379. Cada acción conferirá a su propietario los siguientes derechos:

1. El de participar en las deliberaciones de la asamblea general de accionistas y votar en ella;
2. El de recibir una parte proporcional de los beneficios sociales establecidos por los balances de fin de ejercicio, con sujeción a lo dispuesto en la ley o en los estatutos;
3. El de negociar libremente las acciones, a menos que se estipule el derecho de preferencia en favor de la sociedad o de los accionistas, o de ambos;
4. El de inspeccionar, libremente, los libros y papeles sociales dentro de los quince días hábiles anteriores a las reuniones de la asamblea general en que se examinen los balances de fin de ejercicio, y
5. El de recibir una parte proporcional de los activos sociales, al tiempo de la liquidación y una vez pagado el pasivo externo de la sociedad.

ARTICULO 380. Podrán crearse acciones de goce o industria para compensar las aportaciones de servicios, trabajo, conocimientos tecnológicos, secretos industriales o comerciales, asistencia técnica y, en general, toda obligación de hacer a cargo del aportante. Los títulos de estas acciones permanecerán

depositados en la caja social para ser entregados al aportante, en la medida en que cumpla su obligación, y mientras tanto, no serán negociables.

Los titulares de las acciones de goce o de industria tendrán los siguientes derechos:

1. Asistir con voz a las reuniones de la asamblea;
2. Participar en las utilidades que se decreten, y
3. Al liquidarse la sociedad, participar de las reservas acumuladas y valorizaciones producidas durante el tiempo en que fue accionista, en la forma y condiciones estipuladas.

- Art. 137 y 138, 150, 403

- CE 007 Título V Capítulo 1, No 5.10 literal c)

ARTICULO 381. Las acciones podrán ser ordinarias o privilegiadas. Las primeras conferirán a sus titulares los derechos esenciales consagrados en el artículo 379; las segundas, además, podrán otorgar al accionista los siguientes privilegios:

1. Un derecho preferencial para su reembolso en caso de liquidación hasta concurrencia de su valor nominal;
2. Un derecho a que de las utilidades se les destine, en primer término, una cuota determinada, acumulable o no. La acumulación no podrá extenderse a un período mayor de cinco años, y
3. Cualquiera otra prerrogativa de carácter exclusivamente económico.

En ningún caso podrán otorgarse privilegios que consistan en voto múltiple, o que priven de sus derechos de modo permanente a los propietarios de acciones comunes.

- Art. 403

- Ley 27 de 1990

- Ley 222 de 1995 Art. 61 SS.

- CE 007 Título V Capítulo 1, No 5.10 literal c)

- Resolución 400 de 1995, -SV-, Art. 1.2.4.28

- Decreto 1026 de 1990, Art. 60

ARTICULO 382. Para emitir acciones privilegiadas posteriormente al acto de constitución de la sociedad, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número plural de accionistas que represente no menos del setenta y cinco por ciento de las acciones suscritas.

En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea el día de la oferta. Dicho reglamento será aprobado por la asamblea con la mayoría exigida en este artículo.

- Ley 222 de 1995 Art. 68

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 2.1

ARTICULO 383. Toda emisión de acciones podrá revocarse o modificarse por la asamblea general, antes que sean colocadas o suscritas y con sujeción a las exigencias prescritas en la ley o en los estatutos para su emisión.

La disminución o supresión de los privilegios concedidos a unas acciones deberá adoptarse con el voto favorable de accionistas que representen no menos del setenta y cinco por ciento de las acciones suscritas, siempre que esta mayoría incluya en la misma proporción el voto de tenedores de tales acciones.

- Ley 222 de 1995 Art. 68

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 2.2

SECCIÓN II

Suscripción de acciones

ARTICULO 384. La suscripción de acciones es un contrato por el cual una persona se obliga a pagar un aporte a la sociedad de acuerdo con el reglamento respectivo y a someterse a sus estatutos. A su vez, la compañía se obliga a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente.

En el contrato de suscripción no podrá pactarse estipulación alguna que origine una disminución del capital suscrito o del pagado.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 1.5

ARTICULO 385. Las acciones no suscritas en el acto de constitución y las que emita posteriormente la sociedad serán colocadas de acuerdo con el reglamento de suscripción.

Con excepción de las acciones privilegiadas y de goce, a falta de norma estatutaria expresa, corresponderá a la junta directiva aprobar el reglamento de suscripción.

- CE 007 de 1996, -SB- Título I Capítulo II numeral 1.1 1.2

ARTICULO 386. El reglamento de suscripción de acciones contendrá:

1. La cantidad de acciones que se ofrezca, que no podrá ser inferior a las emitidas;

2. La proporción y forma en que podrán suscribirse;

3. El plazo de la oferta, que no será menor de quince días ni excederá de tres meses;

- Resolución 1200 de 1995, -SV-, Art. 3.2.3.20

4. El precio a que sean ofrecidas, que no será inferior al nominal, y

- Ley 550 de 1999 Art. 43.

- Resolución 400 de 1995; -SV-, Art. 1.2.2.1 par. 3

5. Los plazos para el pago de las acciones.

- CE 007 de 1996, -SB- Título I Capítulo II numeral 1.1 , 2.1 , 2.3 Título IV Cáp.

II No. 1.1

ARTICULO 387. Cuando el reglamento prevea la cancelación por cuotas, al momento de la suscripción se cubrirá, por lo menos, la tercera parte del valor de cada acción suscrita. El plazo para el pago total de las cuotas pendientes no excederá de un año contado desde la fecha de la suscripción.

- Ley 550 de 1999 Art. 43.

- Art. 130 , 345

ARTICULO 388. Los accionistas tendrán derecho a suscribir preferencialmente en toda nueva emisión de acciones, una cantidad proporcional a las que posean en la fecha en que se apruebe el reglamento. En éste se indicará el plazo para suscribir, que no será inferior a quince días contados desde la fecha de la oferta.

Aprobado el reglamento por la superintendencia, dentro de los quince días siguientes, el representante legal de la sociedad ofrecerá las acciones por los medios de comunicación previstos en los estatutos para la convocatoria de la asamblea ordinaria.

Por estipulación estatutaria o por voluntad de la asamblea, podrá decidirse que las acciones se coloquen sin sujeción al derecho de preferencia, pero de esta facultad no se hará uso sin que ante la superintendencia se haya acreditado el cumplimiento del reglamento.

- Art. 110 numeral 14

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 1.1...

ARTICULO 389. El derecho a la suscripción de acciones solamente será negociable desde la fecha del aviso de oferta. Para ello bastará que el titular indique por escrito a la sociedad el nombre del cesionario o cesionarios.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 2.2...

ARTICULO 390. Para la colocación de acciones la sociedad deberá obtener previamente autorización de la Superintendencia de Sociedades, mediante solicitud acompañada del correspondiente reglamento, so pena de ineficacia.

Los suscriptores podrán sanear el acto de suscripción por ratificación expresa o tácita, una vez obtenida la autorización de que trata el inciso anterior.

No obstante la ratificación, la colocación de las acciones sin la autorización de la Superintendencia de Sociedades, hará incurrir a los administradores de la sociedad en multa hasta de cincuenta mil pesos.

- Ley 222 de 1995 Art. 84 Num. 9, 85, 86.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 1.3

ARTICULO 392. Vencido el término de la oferta para suscribir, el gerente y revisor fiscal comunicarán de inmediato a la superintendencia el número de las acciones suscritas, los pagos efectuados a cuenta de las mismas, la cifra en que se eleva el capital suscrito, las cuotas pendientes y los plazos para cubrirlas.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 1.6

ARTICULO 394. La suscripción de acciones, una vez obtenido el permiso para su colocación, no estará sometida a formalidades especiales y podrá acreditarse por cualquier medio de prueba.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo II numeral 1.5

ARTICULO 395. Los administradores de la sociedad y sus revisores fiscales incurrirán en las sanciones previstas en el Código Penal para falsedad en documentos privados, cuando para provocar la suscripción de acciones se den a conocer como accionistas o como administradores de la sociedad, a personas que no tengan tales calidades o cuando a sabiendas se publiquen inexactitudes graves en los anexos a los correspondientes prospectos.

La misma sanción se impondrá a los contadores que autoricen los balances que adolezcan de las inexactitudes indicadas en el inciso anterior.

- Ley 222 de 1995 Art. 43.

- Circular Externa 007 Título I Capítulo III numeral 4.7

- CE 0007 de 2003, Título V. Capítulo. VI. No 7 (Superintendencia de la Economía Solidaria)

- Resolución 6 de 2003, Art. 19 (Fogacoop)

- Concepto 205 febrero 10 de 1997 -Junta Central de Contadores-

ARTICULO 397. Cuando un accionista esté en mora de pagar las cuotas de las acciones que haya suscrito, no podrá ejercer los derechos inherentes a ellas. Para este efecto, la sociedad anotará los pagos efectuados y los saldos pendientes.

Si la sociedad tuviere obligaciones vencidas a cargo de los accionistas por concepto de cuotas de las acciones suscritas, acudirá, a elección de la junta directiva, al cobro judicial, o a vender de cuenta y riesgo del moroso y por conducto de un comisionista, las acciones que hubiere suscrito, o a imputar las sumas recibidas a la liberación del número de acciones que correspondan a las cuotas pagadas, previa deducción de un veinte por ciento a título de indemnización de perjuicios, que se presumirán causados.

Las acciones que la sociedad retire al accionista moroso las colocará de inmediato.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. ENFOQUE TEORICO

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA: Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos, presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural , sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Según Briones (104) en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

1. Caracterizar globalmente el objeto de estudio. Se utilizan para ello, tablas y figuras estadísticas, medidas estadísticas tales como, distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central, de dispersión y correlación.
2. Identificar el o los objetos que tienen ciertas características.
3. Describir el contexto en el cual se presenta cierto fenómeno. Se ubica el lugar donde se da el fenómeno y luego se señalan las principales características económicas, demográficas, sociales, entre otras, del contexto.

4. Describir la magnitud del fenómeno. En ocasiones la determinación de una variable puede constituir el objetivo central de un estudio.
5. Escribir las diferencias que existen (o se dan) entre dos o más grupos de una población objeto de estudio.
6. Describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio. Es la tarea por definición de la descripción.
7. Describir el desarrollo o evolución del objeto de estudio.
8. Describir las relaciones del objeto de estudio con otros objetos. Tal objetivo consiste en buscar asociaciones o correlaciones entre variables.

5.2. DESARROLLO METODOLOGICO

Se describe, registra, analiza e interpreta de un modo sistemático, las características de la organización o el proceso de una situación específica.

A nivel de variables se tuvieron en cuenta aspectos como capacidad económica del Club de Comercio de Málaga S.A. y la de los socios, mercado interno y productos ofrecidos, mercado externo y expectativas exteriores.

Las actividades fueron:

Recopilación de información secundaria: Que es un club, como se conforman, tipos de asociaciones, estudios anteriores.

Recopilación e información Primaria: Se indagó por la estructura comercial y financiera, constitución accionaría del Club del Comercio de Málaga S.A., inventarios y estructura física, perfiles y tipos de socios.

Se realizo una entrevista censal a los socios

Entrevista, Dirigida

1. Como asociado su estado actual es: Activo_____ Inactivo_____

Inactivo, Porque?.

2. ¿En la actualidad como interpreta la función social del Club del Comercio de Málaga S.A.?

3. Dentro de las actividades que se desarrollan al interior de Club del Comercio de Málaga, ¿Cuál es su concepto?

Si se requiere mejorar, ¿Cuál es su sugerencia?.

4. ¿Cómo vincularía su actividad comercial con el perfil del Club del Comercio de Málaga S.A.?

5. ¿Cómo interpreta la función social del Club del Comercio de Málaga S.A. ante la región?

¿Cómo se puede profundizar en este tema?

Se visitaron diferentes estancias de la región con el fin de generar alternativas de diversificación.

Se realizó un taller de concertación con el fin de contemplar alternativas de proyección bajo el siguiente esquema.

- Participación voluntaria.
- Coordinado por Fanny Rocio Rojas Oviedo.
- Duración 60 minutos.
- Temática: La baja participación de los socios en las actividades del Club del Comercio de Málaga S.A. y el estancamiento del mismo.
- Libre intervención.

Análisis de la información.

Aplicación de Metodología DOFA.

Generación de la Planeación Estratégica.

5.3. POBLACIÓN OBJETO

Los 40 socios del Club del Comercio de Málaga S.A. fueron entrevistados para el desarrollo de este trabajo.

6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Dentro de las técnicas utilizadas en esta investigación para la recolección de información se utilizó la entrevista dirigida a los socios del Club del Comercio de Málaga S.A. , donde se indagaron entre otros aspectos tales como:

Tiempo de funcionamiento del Club del Comercio de Málaga S.A..

Servicios prestados.

Inquietudes, Deficiencias.

Expectativas.

Difusión del Club del Comercio de Málaga S.A..

Proyecciones.

Calidad del servicio.

6.1. PRESENTACIÓN:

Después de efectuadas las entrevistas a los socios del Club del Comercio de Málaga S.A., y de visitar las instalaciones del mismo se pudo determinar que según los estatutos vigentes la sociedad se denomina Club del Comercio de Málaga S.A., con domicilio principal en Málaga, departamento de Santander, con libertad para adquirir sedes campestres en cualquier municipio de la provincia de

García Rovira. Su objeto es que es una entidad comercial con ánimo de lucro, perteneciente al grupo de las sociedades anónimas y está destinada al fomento de las actividades culturales , sociales, deportivas y recreativas de sus asociados, y al de obras que contribuyan al bienestar de la comunidad en general. En dichos estatutos enmarcan los derechos de los socios, de los familiares e invitados de los socios, los deberes de los socios, los órganos de administración, la composición de la asamblea de accionistas, el desarrollo, la autoridad, funciones y atribuciones de la asamblea; la composición, la elección, el período y las funciones de la junta directiva, también señala la designación del revisor fiscal y la junta de vigilancia. El costo de una acción del Club del Comercio de Málaga S.A. en este momento es de \$ 5.000.000,00.

Es el único club de este tipo en Málaga y en la Provincia de García Rovira, la sede es propia, está localizada en la calle 13 número 7 – 44 de Málaga, el número total de socios es de 40, de los cuales 21 son accionistas, 18 son transeúntes y 1 es honorario, en la actualidad no hay recepción de nuevos socios debido a que no se han reformado los estatutos; para las actividades de eventos sociales como celebraciones familiares cuenta con un salón que tiene una capacidad para albergar a 300 personas aproximadamente; para las actividades recreativas cuenta con 4 pistas de bolo, 2 canchas de tejo, 2 canchas de minitejo, 2 mesas de billar, 1 mesa de tres bandas, 2 mesas de ping-pong. También posee un espacio abierto contiguo a las canchas de tejo y minitejo que se encuentra subutilizado.

El salón de baile funciona en su gran mayoría para eventos de celebraciones ajenas a las organizadas por el Club del Comercio de Málaga S.A. como tal, el cual es alquilado según las necesidades presentadas, el valor por alquiler es de \$ 350.000,00.

El servicio de atención al público está dado de martes a domingo, durante los cuales se puede disfrutar de las zonas deportivas, dentro de las cuales la única que genera pago por su utilización es la zona de bolos. Para una persona que no es socia su ingreso a las zonas de bolo se permite siempre y cuando vaya acompañado de un socio, su esposa o alguno de sus hijos.

Cada uno de los socios está comprometido a efectuar aportes mensuales por valor de \$ 30.000,00, de los cuales \$ 15.000,00 son utilizados en consumo de los mismos. En cuanto a la planta de personal cuenta únicamente con un funcionario contratado por 1 año como barman, encargado de las actividades de atención al público, mantenimiento y vigilancia de las instalaciones del Club del Comercio de Málaga S.A. dicho funcionario recibe como parte de pago la oportunidad de vivir dentro del Club del Comercio de Málaga S.A. en compañía de su familia, sin que tenga que asumir costos por servicios ni por vivienda.

El manejo y control de inventario esta en cabeza de un miembro de la junta, designado por ella. El reporte y elaboración de sus estados financieros no está asignado a contador alguno. El Club del Comercio de Málaga S.A. cumple a

cabalidad su funciones fiscales con el pago de impuesto predial, industria y comercio, IVA por ventas y su respectiva declaración de renta.

Los socios del Club del Comercio de Málaga S. A. organizan en ciertas ocasiones eventos de tipo deportivo, y en raras ocasiones eventos de tipo social, lo que indica que los ingresos que el Club del Comercio de Málaga S. A. recibe por concepto del alquiler de su salón de baile son mayores a los ingresos producto de los aportes de sus socios y del consumo dentro de sus instalaciones.

Dentro de las últimas adecuaciones que se han efectuado al Club del Comercio de Málaga S.A. se menciona el arreglo a las pistas de bolo, las cuales se encontraban en pésimo estado, para este arreglo el Club del Comercio de Málaga S.A. autorizó a un socio para la adquisición de un crédito por valor de \$ 15.000.000,00 desembolsado por BANCOLOMBIA en el mes de mayo de 2004, a un plazo de 36 meses y con una amortización mensual.

6.2. ANÁLISIS

Una vez finalizada la etapa de recolección de la información en las diferentes áreas de la organización, se presenta un análisis situacional de los principales aspectos detectados.

El Club del Comercio de Málaga S. A. está constituido legalmente como sociedad anónima. La asamblea general la constituyen los socios propietarios o accionistas

que hayan pagado la totalidad de la cuota de admisión, deben estar inscritos en el libro de accionistas registrado en la Cámara de Comercio y reunirse conforme a las prescripciones legales y estatutarias. Tendrá una junta directiva compuesta por nueve dignatarios principales y cuatro vocales, será elegida por la asamblea general de accionistas para un período de un año y estará integrada por un presidente, un vicepresidente, secretario, tesorero, administrador, cuatro vocales principales y cuatro suplentes en orden numérico. El contador, auditor, y revisor fiscal serán designados por la asamblea, de conformidad con la ley que regula estos nombramientos.

La vinculación del único funcionario del club de tiempo completo está dado por la Junta Directiva; al igual que los cuatro gariteros para las pistas de bolo.

En billar y ping-pong, la participación y vinculación de los asociados es mínima y se subutiliza la infraestructura disponible para este fin.

La falta de organización de frecuentes eventos tanto deportivos como sociales por parte de los socios del Club del Comercio de Málaga S.A. que le permitan generar ingresos para la sostenibilidad de la organización.

Un porcentaje representativo de socios se encuentra inactivo, así mismo no hay actualmente la opción de ingreso para nuevos socios. En lo que respecta a los

socios activos solo una pequeña proporción tiene el sentido de compromiso y pertenencia hacia la institución, no hay participación activa de los mismos.

Existen ciertos niveles de insatisfacción, respecto a la eficiencia en los servicios prestados debido a que una sola persona tiene a su cargo la totalidad de la responsabilidad en la funciones operativas. Tampoco existen condiciones de vigilancia y seguridad para las instalaciones del Club del Comercio de Málaga S.A..

Hay espacios abiertos para el ingreso de las personas que no son socios del Club del Comercio de Málaga S.A. y no existe en la provincia otra organización como esta que represente algún tipo de competencia.

La situación financiera del Club del Comercio de Málaga S.A. no es muy holgada, han logrado mantenerse pero sus indicadores de eficiencia y productividad no son muy rentables, su mercadeo no es apropiado pues es casi nulo a nivel local y regional.

6.3. COMPARACIÓN

A través del presente estudio y análisis se demarca un punto de comparación entre la situación actual y la proyección futura acorde con los aportes que se concluirán al diseñar su plan estratégico. El manejo de mercadeo.

6.4. CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO

La ratificación de que las circunstancias por las que atraviesa en este momento el Club del Comercio de Málaga S. A. ameritan un replanteamiento de su manejo y el diseño de unas estrategias que sin dejar a un lado sus fines y soportado en el conocimiento tanto de sus falencias como de sus oportunidades le permitan convertirse en una opción de muestra de crecimiento y fortalecimiento institucional a niveles considerables, con la proyección de ser un ente motivador para otras empresas en nuestra región

7. ANÁLISIS DOFA DEL SECTOR

7.1. DEBILIDADES

- Pérdida del objeto social, convirtiéndose en un lugar para actividades de recreación y esparcimiento generalmente con fines comerciales y de personas ajenas a los socios. Se puede hablar casi si bien tiene significancia para la comunidad no son inherentes a la filosofía inicial del Club del Comercio de Málaga S. A..
- La inexistencia de un control eficiente de la estructura contable y financiera. Sin embargo se observa que el Club del Comercio de Málaga S. A. es sostenible más no con la rentabilidad que pueden proyectar sus activos.
- Los activos según lo establecido comercialmente no generan un ingreso significativo para la situación actual.
- No se percibe una reacción generadora o intervención en los procesos económicos de la región.
- No se da la generación de opciones económicas de la región.

- Existe una posible posición errónea en los socios los cuales manifiestan un alto sentido de pertenencia, pero se evidencia un bajo compromiso.
- Poca eficiencia en la atención oportuna para los servicios prestados como en las áreas de tejo y minitejo pues las canchas no cuentan con la dotación del material suficiente y necesario para el disfrute de la actividad, sumado al poco personal operativo
- La subutilización de los espacios, se evidencia una baja visión en el aprovechamiento del activo fijo, el cual puede generar dos rentabilidades una económica y una social al diversificar las actividades tanto de esparcimiento como de apalancamiento comercial:
 - * Incentivar actividades lúdicas.
 - * Incentivar actividades académicas.
 - * Generar espacios para la integración comercial.
- Las condiciones de infraestructura física obedecen al deterioro normal y se incrementan por el deterioro eventual causado. (cuando se alquila la instalación para eventos especiales).
- La poca integración y camaradería entre socios atreviéndonos a decir que a nivel interno se encuentra sectorizado.

- El Club del Comercio de Málaga S.A. no posee manuales operativos, de procedimientos y funciones para el personal y los servicios; así como una misión y una visión claramente definidas.
- La estructura administrativa no posee políticas de previsión financiera.

7.2. OPORTUNIDADES

- La integración de entidades del sector financiero, social, comercial externo, de desarrollo regional y educativas con el fin de generar un intercambio de mutuo beneficio.
- La diversificación de actividades para lo cual la logística interna está plenamente optimizada.
- Las múltiples necesidades a nivel regional y la necesidad urgente de reactivación comercial hacia la mediana y grande empresa.
- La poca existencia de instituciones que propendan por el desarrollo de la sociedad y de la atención de los núcleos problemáticos comunitarios (niñez,

ancianidad, madres cabeza de familia, déficit de vivienda, desplazamiento, salud centralizada).

- El aporte de crecimiento empresarial que le puede generar a la provincia de García Rovira.

7.3. FORTALEZAS

- Se podría decir que el Club del Comercio de Málaga S. A. es la única institución de carácter asociativo que ha logrado integrar a parte de los comerciantes regionales y prevalece en el tiempo dándole prestigio y posicionamiento.
- La constitución de activos reviste consideración y le da solidez económica.
- El Club del Comercio de Málaga S. A. como estamento es una forma de vida que busca la integración del grupo, su proyección y un papel preponderante.
- El conocimiento y la experiencia de varios años en el funcionamiento de esta tipo de organizaciones.

7.4. AMENAZAS

- La identificación de la comunidad con el Club del Comercio de Málaga S. A., alejándolo del medio existente y quitándole la participación y el papel para el cual fue creado. Las personas de la sociedad general aíslan al Club del Comercio de Málaga S. A. quitándole la importancia que tiene.
- La ausencia de participación del Club del Comercio de Málaga S. A. en eventos que marcan la cotidianidad.
- La proliferación de diversos sitios a los cuales pueden acudir tanto socios como no socios con fines de esparcimiento o de integración comercial .
- La existencia de entidades como la Cámara de Comercio, el SENA, la UIS, la UNAD, entre otras que generan eventos de participación social y comercial aislando las potencialidades del Club del Comercio de Málaga S.A..
- Poco interés en los nuevos comerciantes y en comerciantes existentes por hacer su solicitud de inclusión.
- La percepción de la comunidad que ve el Club del Comercio de Málaga S.A. como un establecimiento de esparcimiento.

7.5. COMBINACIONES MATRIZ DOFA.

<u>ESTRATEGIA DO</u>	
<u>DEBILIDAD</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
<p>Pérdida del objeto social convirtiéndose en un lugar para actividades de recreación y esparcimiento, generalmente con fines comerciales y de personas ajenas a los socios.</p> <p>No se percibe una reacción generadora o intervención en los procesos económicos de la región.</p>	<p>Las múltiples necesidades a nivel regional y la necesidad urgente de reactivación comercial hacia la mediana y grande industria.</p> <p>La poca existencia de instituciones que propendan por el desarrollo de la sociedad y de los núcleos problémicos comunitarios. (niñez, ancianidad, madres cabeza de familia, déficit de vivienda, desplazamiento, salud centralizada)</p>
<p>Diseño de un programa de fomento y capacitación que vincule a asociados, para determinar los nichos del mercado regional en los cuales participen activamente para incentivar y fortalecer el desarrollo y crecimiento de la región.</p>	
<p>La inexistencia de un control eficiente de la estructura contable y financiera.</p>	<p>La integración de entidades del sector financiero social, comercial externo, de desarrollo regional y educativas con el fin de generar un intercambio de mutuo beneficio.</p>
<p>Desarrollar sesiones de asesoría para la implementación de un modelo de procedimiento financiero apropiado que permita el análisis de las posibilidades de consecución de recursos económicos y de índoles diversas para hacer mas efectiva la funcionalidad del Club del Comercio de Málaga S.A. y ofrecer mejores y nuevos servicios.</p>	

<u>ESTRATEGIA DA</u>	
<u>DEBILIDAD</u>	<u>AMENAZA</u>
Existe una posible posición errónea en los socios los cuales manifiestan un alto sentido de pertenencia, pero se evidencia un bajo compromiso.	Poco interés en los nuevos comerciantes y en comerciantes existentes por hacer su solicitud de inclusión.
Examinar los aspectos actuales de inconformidad para involucrar a todos los socios a participar activamente con mecanismos específicos que generen resultados concretos los cuales se den a conocer a la comunidad para incentivar la motivación del gremio comercial externo al Club del Comercio de Málaga S.A. y para fortalecer el sentido de pertenencia de los socio actuales.	
La subutilización de los espacios, se evidencia una baja visión en el aprovechamiento del activo fijo el cual puede generar dos rentabilidades una económica y una social al diversificar las actividades tanto de esparcimiento como de apalancamiento comercial. Las condiciones de infraestructura física que obedecen al deterioro normal y se incrementan por el deterioro eventual.	La proliferación de diversos sitios a los cuales pueden acudir tanto socios como no socios con fines de esparcimiento o de integración comercial
Mejoramiento de la planta física con control y supervisión en las labores de mantenimiento y prestación de servicios, alternado con planes de actividades permanentes que mantengan integración entre las diversas áreas y estimulen el uso de las instalaciones del Club del Comercio de Málaga S.A.	
La poca integración y camaradería entre socios atreviéndonos a decir que a nivel interno se encuentra sectorizado.	La ausencia de participación del Club del Comercio de Málaga S.A. en eventos que marcan la cotidianidad regional.
Establecer prioridades de orden general en beneficio del Club del Comercio de Málaga S.A. como institución para anteponerlas al interés particular con el fin de optimizar los procedimientos internos mediante una guía de gestión que unifique criterios orientados hacia la participación externa.	

ESTRATEGIA FA	
FORTALEZA	AMENAZA
El Club del Comercio de Málaga S.A. como estamento es una forma de vida que busca la integración del grupo, su proyección y un papel preponderante.	La existencia de entidades como la Cámara de Comercio, el SENA, la UIS, la UNAD entre otras que generan eventos de participación social y comercial aislando las potencialidades del Club del Comercio de Málaga S.A.
La formulación de actividades y principios básicos de cumplimiento armoniosos de la misión del Club del Comercio de Málaga S.A. mediante un trabajo colectivo por un mismo fin para destacar la identificación con cada una de las actividades desarrolladas en sectores específicos implícitos a su naturaleza.	
Se podría decir que el Club del Comercio de Málaga S. A. es la única institución de carácter asociativo que ha logrado integrar a parte de los comerciantes regionales y prevalecer en el tiempo dándole prestigio y posicionamiento.	La identificación de la comunidad con el Club del Comercio de Málaga S.A. alejándolo del medio existente y quitándole la participación y el papel para el cual fue creado. Las personas de las sociedad general aíslan al Club quitándole la importancia que tiene.
Hacer uso del nombre y el estatus del Club del Comercio de Málaga S.A. apoyado en su estructura de actividades operativas, sociales, deportivas y comerciales para optimizar la institución como un potencial generador de cultura, progreso, soporte, unión y recreación.	
La constitución de activos reviste consideración y le da solidez económica.	La percepción de la comunidad que ve el Club del Comercio de Málaga S.A. como un establecimiento comercial de esparcimiento.
Establecer un modelo administrativo para Club del Comercio de Málaga S.A. como institución sostenible y difundir la continuidad del proceso estableciendo los elementos que interfieran en su desarrollo con proyección al crecimiento.	

ESTRATEGIA FO	
<u>FORTALEZA</u>	<u>OPORTUNIDAD</u>
Se podría decir que el Club del Comercio de Málaga S. A. es la única institución de carácter asociativo que ha logrado integrar a parte de los comerciantes regionales y prevalecer en el tiempo dándole prestigio y posicionamiento.	La poca existencia de instituciones que propendan por el desarrollo de la sociedad y de la atención a los núcleos problemáticos comunitarios. (niñez, ancianidad, madres cabeza de familia, déficit de vivienda, desplazamiento, salud, centralizada)
Aprovechar al máximo el posicionamiento logrado y mantenido a través de la motivación y la integración de objetivos estratégicos para contribuir al logro satisfactorio de los mismos proporcionando las bases estructurales para la consecución del éxito asumiendo una aplicación del liderazgo efectivo mediante un proceso encaminado a trascender en el ámbito comercial hacia niveles de crecimiento económico regional.	
La constitución de activos reviste consideración y le da solidez económica.	La diversificación de actividades para lo cual la logística interna está plenamente optimizada.
La obtención de resultados óptimos con el desempeño eficiente de las diferentes áreas del Club del Comercio de Málaga S.A.	
El Club del Comercio de Málaga S.A. como estamento es una forma de vida que busca la integración del grupo, su proyección y un papel preponderante.	Las múltiples necesidades a nivel regional y la necesidad urgente de reactivación comercial hacia la median y grande empresa.
Generación de una conciencia colectiva de forjadores de progreso con compromiso, esfuerzo y dedicación como representantes del gremio más significativo haciendo un análisis de las diferentes actividades que se desarrollan en la región para definir con cuales se ve identificado el Club del Comercio de Málaga S.A. y trabajar por ellas.	

8. PLAN ESTRATÉGICO

Como respuesta al análisis estratégico El Club del Comercio de Málaga S. A. puede constituir un programa o plan de mejoramiento basado en las variables encontradas y esquematizar su desarrollo en los siguientes temas:

Capacitación – Asesoría

- Diseño de un programa de fomento y capacitación que vincule a asociados, para determinar los nichos del mercado regional en los cuales participen activamente para incentivar y fortalecer el desarrollo y crecimiento de la región.
- Desarrollar sesiones de asesoría para la implementación de un modelo de procedimiento financiero apropiado que permita el análisis de las posibilidades de consecución de recursos económicos y de índoles diversas para hacer mas efectiva la funcionalidad del Club del Comercio de Málaga S.A. y ofrecer mejores y nuevos servicios.
- Examinar los aspectos actuales de inconformidad para involucrar a todos los socios a participar activamente con mecanismos específicos que generen resultados concretos los cuales se den a conocer a la comunidad para incentivar la motivación del gremio comercial externo al Club del Comercio de Málaga S.A. y para fortalecer el sentido de pertenencia de los socios actuales.

Fortalecimiento Orgánico Administrativo

- Establecer prioridades de orden general en beneficio del Club del Comercio de Málaga S.A. como institución para anteponerlas al interés particular con el fin de optimizar los procedimientos internos mediante una guía de gestión que unifique criterios orientados hacia la participación externa.
- Generación de una conciencia colectiva de forjadores de progreso con compromiso, esfuerzo y dedicación como representantes del gremio más significativo haciendo un análisis de las diferentes actividades que se desarrollan en la región para definir con cuales se ve identificado el Club del Comercio de Málaga S.A. y trabajar por ellas.
- La formulación de actividades y principios básicos de cumplimiento armoniosos de la misión del Club del Comercio de Málaga S.A. mediante un trabajo colectivo por un mismo fin para destacar la identificación con cada una de las actividades desarrolladas en sectores específicos implícitos a su naturaleza.
- Establecer un modelo administrativo para el Club del Comercio de Málaga S.A. como institución sostenible y difundir la continuidad del proceso estableciendo los elementos que interfieran en su desarrollo con proyección al crecimiento.
- La obtención de resultados óptimos con el desempeño eficiente de las diferentes áreas del Club del Comercio de Málaga S.A.

Infraestructura Física

- Mejoramiento de la planta física con control y supervisión en las labores de mantenimiento y prestación de servicios, alternado con planes de actividades permanentes que mantengan integración entre las diversas áreas y estimulen el uso de las instalaciones del Club del Comercio de Málaga S.A..

Reposicionamiento Regional

- Hacer uso del nombre y el estatus del Club del Comercio de Málaga S.A. apoyado en su estructura de actividades operativas, sociales, deportivas y comerciales para optimizar la institución como un potencial generador de cultura, progreso, soporte, unión y recreación.
- Aprovechar al máximo el posicionamiento logrado y mantenido a través de la motivación y la integración de objetivos estratégicos para contribuir al logro satisfactorio de los mismos proporcionando las bases estructurales para la consecución del éxito asumiendo una aplicación del liderazgo efectivo mediante un proceso encaminado a trascender en el ámbito comercial hacia niveles de crecimiento económico regional.

8.1 PLAN ESTRATÉGICO CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A. 2004 - 2006

8.1.1 PRESENTACION:

Con una existencia en la región superior a 30 años, dentro de los cuales su presencia ha marcado diversos hitos tanto culturales como mercantiles, logrando

un posicionamiento difícilmente alcanzado por institución asociativa¹ alguna en la región.

El Club del Comercio de Málaga S.A. no ha sido ajeno a los diferentes ciclos sociales, económicos y culturales de la región, la influencia de factores como climáticos, de abandono político, de inconformismo social y de desmotivación económica lo afectan de manera indirecta.

Como instrumento de desarrollo regional el Club del Comercio de Málaga S.A. representa un papel preponderante que debe ser retomado para así constituirse en el líder comercial por todos esperados.

Para lograr este re posicionamiento se sugieren cuatro estrategias bajo un contenido misional y visional.

MISION

Prestar servicios que brinden posibilidades de crecimiento social, económico y cultural, partiendo de lo lúdico, centrándose en la integración de sus asociados, la fraternidad, la solidaridad y la ética, llevando un concepto de bienestar a la comunidad con la cual interaccionan sus asociados.

¹ Se encuentra a nivel regional la empresa COTRANS quien dentro del ámbito Cooperativo a logrado gran posicionamiento.

VISION

Liderar procesos de desarrollo regional dentro de lo económico, lo social y lo cultural que permitan el crecimiento de su entorno, el respeto por la dignidad, la reactivación comercial para así fortalecer el nicho sobre el cual ejerce papel preponderante.

8.1.2 PROGRAMAS

8.1.2.1. CAPACITACION – ASESORÍA

Esta dirigido a: Socios, Administradores y Personal Operativo para lo cual se establecerán vínculos con instituciones educativas y especializadas en la región, así como de entidades foráneas, (Universidades, Centros de Formación Institucional, Centros de Apoyo Comercial...)

Su ejecución contiene dos tiempos, uno inmediato y otro cíclico o periódico, que busca mantener el interés y el análisis de los involucrados. En un periodo de seis meses se logrará satisfacer la necesidad mas inmediata y se requiere de un ciclo de capacitación o asesoría anual sobre temáticas de interés e impacto para los asociados.

Temáticas Sugeridas:

- Participación Asociativa y Principios Asociativos
- Innovación empresarial
- Desarrollo Regional, Local y Personal

8.1.2.2. FORTALECIMIENTO ORGANICO ADMINISTRATIVO

Lograr el orden orgánico con el fin de ejercer control, evaluación y proyección del Club del Comercio de Málaga S. A., es una de las actividades a corto plazo con el fin de eliminar las falencias existentes. Su ejecución puede ser interna o externa dependiendo de las consideraciones estatutarias.

Valoración orgánica legal con el fin de establecer el perfil del Club del Comercio de Málaga S.A. ante entidades como: Cámara de Comercio de Bucaramanga, DIAN, SuperIntendencia de Sociedades Anónimas; demás registros y matriculas requeridas.

Composición Accionaría.

Imagen corporativa.

Inventarios, con variables como valor, estado y reposición.

Análisis de la situación financiera, laboral y sus proyecciones.

8.1.2.3. INFRAESTRUCTURA FISICA

Con el fin de mejorar la imagen, optimizar los servicios y restaurar el valor real del activo disminuyendo su depreciación por uso.

A mediano plazo se debe propender por la adecuación de áreas como unidad sanitaria para damas y el mantenimiento general en frisos, carpintería en madera, cubiertas y cielorrasos, pisos e instalaciones deportivas.

8.1.2.4. REPOSICIONAMIENTO REGIONAL

Para retomar el papel del Club del Comercio de Málaga S.A. ante los asociados y la región se deben fomentar actividades sociales, económicas y lúdicas; periódicas y sistémicas dentro de áreas como: Participación y Generación.

Integración Financiera: Con entidades del sector lograr una estrecha vinculación que permita el conocimiento de los socios en relación recíproca con las instituciones financieras, su personal, sus productos y alternativas crediticias.

Integración Comercial: Reactivar y fortalecer actividades como lanzamientos, difusión y promoción de productos y servicios de los asociados y personal externo que de una u otra manera beneficien el entorno comercial.

Integración Cultural: Generar espacios de recreación, formación y difusión de la cultura y lúdica regional; a discusión interna se someterán eventos como festivales, exposiciones muestras y tertulias.

Integración Social: Como objetivo y logro misional, la característica altruista de sus socios permite abanderar programas o proyectos de índole social dirigidos a núcleos de la sociedad específicos en áreas como la salud, la educación, la vivienda... Determinar el área debe ser concertado y propendiendo por su prioridad.

8.1.3 PRESUPUESTO

Con un financiamiento prácticamente interno se plantea un presupuesto para el desarrollo de las actividades propuestas, es relevante la consecución de los recursos.

DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	FUENTE
Capacitación – Asesoría			
Logística	100.000	400.000	Club
Conferencista o Tutor*	150.000	600.000	Club*
Materiales*	50.000	200.000	Club*
Sub Total		1.200.000	Club*
* Existen entidades como SENA, UNAD que subsidian o asumen estos eventos			
Fortalecimiento Orgánico Administrativo			
Logística	Global	300.000	Club
Asesor**	Global	700.000	Club
Sub Total		1.000.000	Club
** Se contempla un asesor externo			
Infraestructura Física			
Adecuación WC Damas	Global	3.480.000	Club
Mantenimiento General***	Global	8.120.000	Club
Sub Total		11.600.000	Club
*** Incluye: Pintura, Carpintería en Madera, Pisos, Frisos, Cubiertas, Cielo Rasos			
Reposicionamiento Regional			
Logística	150.000	600.000	Club
Actividades específicas****			
Creación de Fondo de Extensión Social	Global	1.000.000	Club
Sub Total		1.600.000	Club
**** Según actividad elegida se establecerá el costo y la fuente			
TOTAL		15.400.000	Club*

CONCLUSIONES

Se logró analizar la situación actual del Club del Comercio de Málaga S. A., mediante el proceso de investigación descriptiva, logrando definir los componentes DOFA, establecer sus potencialidades y plantear un plan estratégico a corto plazo que consolide la institución y logre generar actividades extramurales en beneficio de la región.

Identificamos los servicios y la calidad de los mismos con la participación de los socios generando nuevas expectativas para el bienestar y desarrollo.

Se estableció una misión y una visión prospectiva para el Club del Comercio de Málaga S.A. la cual debe ser avalada por los socios no solo desde sus contenidos sino desde el punto de vista de pertenencia y pertinencia

Mediante un análisis de infraestructura se determinó que es urgente el mantenimiento locativo con el fin de mejorar su apariencia y eficiencia así como su conservación y valor residual.

Se diseñó un plan estratégico con cuatro componentes entre los cuales se mezcla la pedagogía, la administración, elementos culturales y recreativos, lo social y lo

comercial para lograr una proyección real de la institución, teniendo en cuenta sus características: el altruismo, la financiación y la sostenibilidad económica.

RECOMENDACIONES

Se sugiere difundir el presente estudio a la Asamblea General de Socios con el fin de lograr su aplicación y proyección, para así reposicionar el Club del Comercio de Málaga S.A. en beneficio de sus socios y la comunidad.

Mediante priorización, oportunidad financiera y económica a largo plazo se debe ampliar la cobertura y diversidad de servicios implementando elementos como sauna, gimnasio, parqueadero, áreas infantiles, restaurante y en la medida de la capacidad y expectativas una sede social alterna de carácter campestre.

Establecer una reglamentación drástica para el cuidado de las instalaciones cuando estas son alquiladas a terceros para eventos ajenos al Club del Comercio de Málaga S.A.

BIBLIOGRAFÍA

BRADLEY T., Gale, Descubra el valor de su cliente, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.

CIFUENTES, Alvaro y otros. Investigación de Mercados, UNAD, Bogotá, 1999.

DRUCKER, Peter, Gerencia para el futuro, Norma, Bogotá, 1996.

Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation.

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso, Planeación Estratégica, UNAD, Bogotá, 2000.

LERMA, Hector Daniel, Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. Ecoe ediciones, Colombia, 2001.

MENDEZ A. Carlos E., Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de investigación, Mc. Graw Hill, Bogotá, 2003

NÚÑEZ HERREJON, José Luis, Innovar para Ganar, Limusa Noriega Editores, México, 1994.

PAYNE, Adrian, La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.

ANEXOS

ANEXO 1. Comunicación dirigida al Representante Legal del Club del Comercio de Málaga S.A..

ANEXO 2. Modelo de entrevista realizada a los socios del Club del Comercio de Málaga S.A..

ANEXO 3. Lista de socios del Club del Comercio de Málaga S.A..

ANEXO 4. Estatutos del Club del Comercio de Málaga S.A..

**ENTREVISTA APLICADA A LOS SOCIOS DEL CLUB DEL COMERCIO DE
MALAGA S.A.**

ENTREVISTA REALIZADA POR FANNY ROCIO ROJAS OVIEDO, ESTUDIANTE
DE DECIMO SEMESTRE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS "UNAD":

FECHA: Septiembre 01 de 2004

1. Como asociado del Club del Comercio de Málaga S.A. su estado actual es:

Activo _____ Inactivo _____

¿Por _____ qué?

2. En la actualidad ¿cómo interpreta la función social del Club del Comercio de Málaga S.A.?

3. Dentro de las actividades que se desarrollan al interior del Club del Comercio de Málaga S.A., ¿Cuál es su concepto ? Si se requiere mejorar ¿Cuál es su sugerencia?

4. ¿Cómo vincularía su actividad comercial con el perfil del Club del Comercio de Málaga S.A.?

5. ¿Cómo interpreta la función social del Club del Comercio de Málaga S.A. ante la región? . ¿Cómo se puede profundizar en este tema?.

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACION

LISTA DE SOCIOS DEL CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

SOCIOS PROPIETARIOS:

1. BANCO POPULAR.
2. BARAJAS MILLAN NUMA POMPILIO.
3. BLANCO LOPEZ LUIS ENRIQUE.
4. CACERES SOLON.
5. CAMPEROS TORRES URIEL DE JESÚS.
6. CAMPOS ARCHILA LUIS ANTONIO.
7. CARREÑO DE GONZALEZ SILDANA.
8. ELECTRIFICADORA DE SANTANDER.
9. GONZALEZ HECTOR GUILLERMO.
10. MENDIVELSO HIGUERA LUIS HERNANDO.
11. MESA CORREA CRISÓSTOMO.
12. MESA ORDUZ AMPARO.
13. MORENO LUIS HERNANDO.
14. MORENO MORENO HUMBERTO.
15. MORENO PEDRO FELIPE.
16. OVIEDO PRADA ARNULFO.
17. OVIEDO GALVIS LUIS ALFONSO.
18. ROA HURTADO HUGO.
19. ROJAS OVIEDO LUIS ORLANDO.
20. SIERRA CARDENAS RAMIRO.

21. TORRES CHAPARRO GILBERTO.

SOCIOS TRANSEÚNTES:

1. ANAYA ROMULO.
2. ARCHILA MORENO ALVARO.
3. BARCO JURADO CARLOS MANUEL .
4. CARDENAS GERMAN OMAR.
5. COOMULTRASAN.
6. CORREA NELLY.
7. DIAZ NATALI.
8. GUECHA CARLOS ARTURO.
9. GUTIERREZ JAIME DARIO.
10. HERNÁNDEZ TARZONA ANA.
11. JAIMES ARCHILA ALVARO.
12. JAIMES OSCAR.
13. LAGOS JOSE.
14. MENESES JOSE.
15. CHAPARRO ARTURO.
16. PEDRAZA DAVID.
17. ROA ANGEL MARIA.
18. URIBE CARLOS ARTURO.

SOCIO HONORARIO:

MONSEÑOR DARIO DE JESÚS MONSALVE MEJIA.

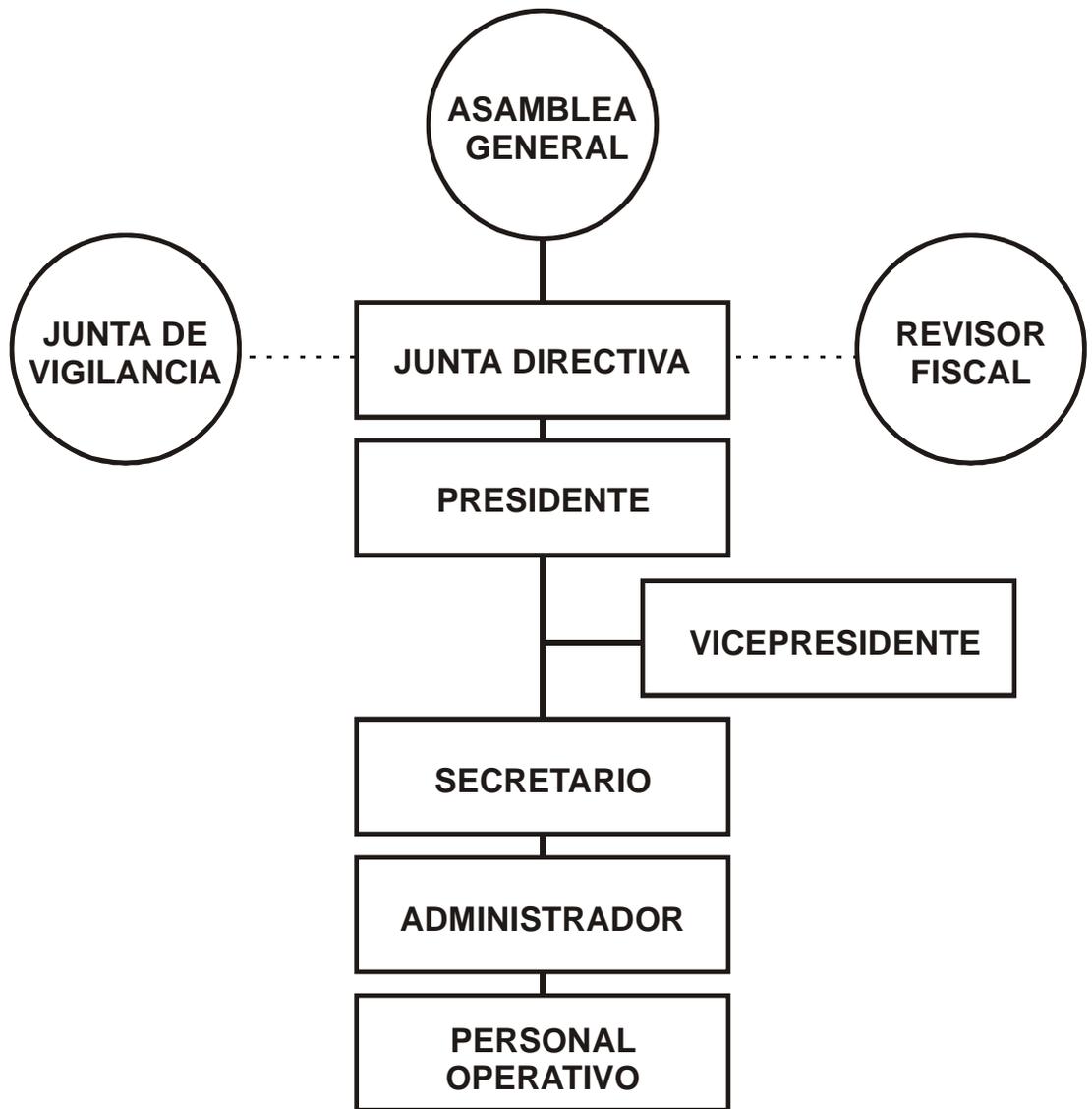
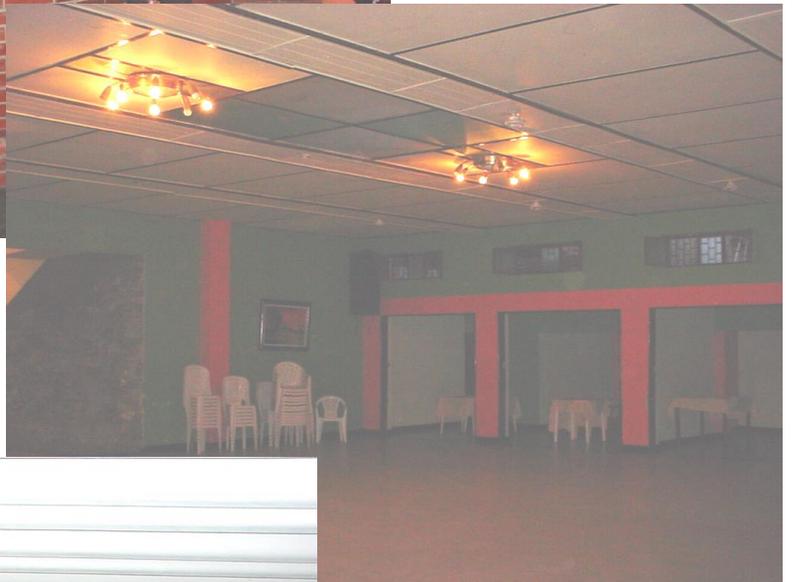


FIGURA 2. ORGANIGRAMA CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

AREAS INTERIORES DEL CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.



AREAS INTERIORES DEL CLUB DEL COMERCIO DE MALAGA S.A.

