

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE CIDEB LTDA EN LA CIUDADELA PARQUE  
INDUSTRIAL DE DUITAMA**

**PAULA ANDREA RUEDA TAMAYO**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DUITAMA  
2020**

**DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE CIDEB LTDA EN LA CIUDADELA PARQUE  
INDUSTRIAL DE DUITAMA**

**PAULA ANDREA RUEDA TAMAYO**

**Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial**

**Director: Ingeniero Oscar Alberto Alarcón Pérez**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DUITAMA**

**2020**

## Nota De Aceptación

---

---

---

---

Director de proyecto de grado

---

Jurado

---

Jurado

Duitama, Mayo 7 de 2020

## **DEDICATORIA**

Todo lo realizado en el transcurso de mi vida es gracias a Dios, es por esto que le agradezco en especial permitirme llegar a esta etapa para cumplir lo que algún día me prometí, dedico mi trabajo de grado a él.

A mi hermana y a mis padres Carlos Humberto y Rosa Elvira, por ser pilares de mi formación personal y profesional, gracias a su apoyo en todos los momentos, por enseñarme con mucho amor valores y principios que me han hecho crecer.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a la Universidad Antonio Nariño, a toda la facultad de Ingeniería, a mis profesores quienes me vieron crecer como persona y que gracias a sus conocimientos hoy me llevan a culminar esta etapa.

Agradezco especialmente a mi Director de trabajo de grado el Ingeniero Oscar Alberto Alarcón Pérez, quien me apoyo durante todo el este proceso, con su conocimiento, enseñanza y colaboración.

Finalmente mis agradecimientos hacia la administración de la COOPERATIVA INDUSTRIAL DE BOYACA “CIDEB Ltda”, por el apoyo como pasante y el interés hacia nosotros como nuevos profesionales.

## CONTENIDO

<b>1. PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
1.1. Descripción del problema.....	15
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
2.1. Objetivo General.....	16
2.2. Objetivos Específicos .....	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>17</b>
3.1. Hipótesis .....	17
3.2. Delimitaciones y alcances .....	18
<b>4. METODOLOGÍA</b> .....	<b>19</b>
<b>5. DESARROLLO DEL TRABAJO</b> .....	<b>21</b>
5.1. CIDEB Ltda.....	21
5.2. Misión.....	22
5.3. Visión .....	22
5.4. Organigrama .....	23
5.5. Mapa De Procesos.....	23
5.6. Partes Interesadas.....	24
5.7. Servicios Ofrecidos (2019).....	25
5.8. Análisis Histórico del CIDEB Ltda.....	25
5.9. Análisis Histórico Financiero .....	34
5.10. Indicadores Financieros .....	35
<b>6. ANALISIS DE GESTIÓN</b> .....	<b>40</b>
6.1. Gestión Ambiental.....	40
6.1.1. Concesión de Aguas subterráneas.....	40
6.1.2. Plan de compensación .....	41
6.1.3. Obtención de permiso de vertimientos.....	42
6.2. Unidad De Planificación Zona Industrial Y De Servicios .....	43
6.3. Superintendencia De La Economía Solidaria .....	44
6.4. Contribución Para El Mantenimiento De Vías .....	45

<b>6.5.</b>	<b>Sistemas De Gestión .....</b>	<b>46</b>
<b>6.6.</b>	<b>Inversiones .....</b>	<b>48</b>
<b>6.7.</b>	<b>Bienestar Social.....</b>	<b>49</b>
<b>6.8.</b>	<b>Gestión Y Obras .....</b>	<b>50</b>
<b>7.</b>	<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>52</b>
<b>7.1.</b>	<b>Análisis Del Entorno .....</b>	<b>52</b>
7.1.1.	Análisis Interno .....	52
7.1.2.	Análisis Externo.....	54
<b>7.2.</b>	<b>Matriz Vester .....</b>	<b>58</b>
<b>8.</b>	<b>ESTRATEGIAS .....</b>	<b>60</b>
<b>8.1.</b>	<b>Metodología Canvas – Propuesta De Valor .....</b>	<b>60</b>
<b>9.</b>	<b>PLAN DE ACCION Y PRESUPESTO .....</b>	<b>64</b>
<b>9.1.</b>	<b>PLAN DE ACCION.....</b>	<b>64</b>
<b>9.2.</b>	<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>65</b>
<b>10.</b>	<b>BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>71</b>
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>12.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>13.</b>	<b>REGISTRO FOTOGRAFICO.....</b>	<b>86</b>
<b>14.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>90</b>
<b>15.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Promedio de activo, pasivo, patrimonio.....	34
<b>Tabla 2.</b> Análisis horizontal .....	35
<b>Tabla 3.</b> Pago de tasa retributiva .....	43
<b>Tabla 4.</b> Matriz MEFI .....	53
<b>Tabla 5.</b> Matriz MEFE .....	54
<b>Tabla 6.</b> Matriz DOFA .....	57
<b>Tabla 7.</b> Matriz de Vester.....	58
<b>Tabla 8.</b> Plan de acción. ....	65
<b>Tabla 9.</b> Presupuesto de ingresos y egresos .....	67
<b>Tabla 10.</b> Flujo de fondos .....	70
<b>Tabla 11.</b> Perspectiva financiera.....	74
<b>Tabla 12.</b> Perspectiva Clientes .....	75
<b>Tabla 13.</b> Perspectiva aprendizaje y crecimiento. ....	78
<b>Tabla 14.</b> Perspectiva procesos internos. ....	79



## LISTA DE IMÁGENES

<b>Imagen 1.</b> Organigrama.....	23
<b>Imagen 2.</b> Mapa de procesos .....	24
<b>Imagen 3.</b> Línea del tiempo .....	26
<b>Imagen 5.</b> Estrategia 1 – Servicios a usuarios .....	61
<b>Imagen 6.</b> Estrategia 2 – Clientes.....	62
<b>Imagen 7.</b> Estrategia 3 – Procesos internos .....	63
<b>Imagen 8.</b> Encuesta GBS .....	86
<b>Imagen 9.</b> Encuesta Restaurante El buen gusto.....	86
<b>Imagen 10.</b> Encuesta Restaurante Ciudadela .....	86
<b>Imagen 12.</b> Encuesta Prosamin.....	86
<b>Imagen 11.</b> Encuesta Harinera del valle .....	86
<b>Imagen 13.</b> Panorámica Ciudadela actualizada.....	87
<b>Imagen 14.</b> Panorámica Ciudadela, antigua.....	87
<b>Imagen 15.</b> Esquina Espumol, antigua .....	87
<b>Imagen 16.</b> Ingreso Portería 1, antigua.....	87
<b>Imagen 17.</b> Ingreso Portería 1, antigua.....	87
<b>Imagen 18.</b> Vías Ciudadela .....	87
Imagen 19. Esquina Inv el Dorado, antigua.....	87
Imagen 20. Vía interna Ciudadela.....	87
<b>Imagen 21.</b> Planta de tratamiento, antigua .....	88
<b>Imagen 22.</b> Esquina Eldorado .....	88
<b>Imagen 23.</b> Kiosko zona recreativa.....	88
<b>Imagen 24.</b> Fabricación de carrocerías nuevas .....	88
<b>Imagen 25.</b> Fabricación de carrocerías antiguas .....	88
<b>Imagen 26.</b> Oficinas administración.....	88
<b>Imagen 27.</b> Planta Gerdau Diaco.....	89
<b>Imagen 28.</b> Ciudadela, antigua.....	89

<b>Imagen 29.</b> Mepsa.....	89
<b>Imagen 30.</b> Cancha baloncesto, zona recreativa .....	89
<b>Imagen 31.</b> Formato de encuesta de percepción.....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Grafico 1.</b> Metodología .....	20
<b>Grafico 2.</b> Sectores económicos ubicados .....	33
<b>Grafico 3.</b> Nivel de endeudamiento .....	36
<b>Grafico 4.</b> <i>Apalancamiento total e índice de propiedad</i> .....	37
<b>Grafico 5.</b> Solidez.....	38
<b>Grafico 6.</b> Cartera.....	39
<b>Grafico 7.</b> Volúmenes extraídos .....	41
<b>Grafico 8.</b> Ingreso de vehículos.....	46
<b>Grafico 9.</b> Situación actual de la empresa y estrategias a formular .....	56
<b>Grafico 10.</b> Valoración Matriz de Vester .....	59

## RESUMEN

La Cooperativa Industrial de Boyacá CIDEB Ltda, es la entidad gestora y administradora de la Ciudadela Parque Industrial de Duitama, para la que se planteó una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa, como parte de un trabajo de grado en modalidad de pasantía.

En el desarrollo del presente proyecto, muestra un trabajo de campo realizado en diversas etapas, considerando la información relevante de la empresa como sus planes estratégicos que muestran un análisis evolutivo empresarial, reflejado en una línea del tiempo e indicadores financieros, en el que se determinan elementos inmersos en el posicionamiento, crecimiento y desarrollo del Parque Industrial; así mismo se describe un diagnóstico del contexto regional y la situación actual de la organización, haciendo énfasis en el comportamiento de las líneas de gestión manejadas actualmente. Se determinaron variables internas y externas como parte de una matriz FODA que concluye en puntos críticos de mejora, los cuales fueron analizados y estudiados con el fin de determinar estrategias que impacten en gestión de la organización, además se tomaron como punto de referencia para el desarrollo dentro de la herramienta Canvas y los Cuadros de mando integrales para la propuesta estratégica de mejora.

Los hallazgos principales determinados en este estudio reflejan que la promoción e implementación de nuevos servicios y beneficios que contribuyan a una mayor asociatividad son relevantes para CIDEB Ltda, también el posicionamiento de nuevas y grandes empresas de tipo industrial y la continuación e inversión en proyectos sociales aportarían una mejor gestión para parque industrial.

**Palabras Clave:** Parques industriales, gestión administrativa, gestión estratégica.

## **ABSTRAC**

The Boyacá Industrial Cooperative is the managing and managing entity of the Industrial Park Citadel of Duitama, for which a proposal for improvement of administrative management was proposed, as part of an internship degree work.

In the development of this project, it shows a field work carried out in various stages, considering the relevant information of the company as its strategic plans that show an evolutionary business analysis, reflected in a timeline and financial indicators, in which they are determined elements immersed in the positioning, growth and development of the Industrial Park; Likewise, a diagnosis of the regional context and the current situation of the organization is described, emphasizing the behavior of the management lines currently managed. Internal and external variables were determined as part of a SWOT matrix that concludes in critical points of improvement, which were analyzed and studied in order to determine strategies that impact management of the organization, and were also taken as a reference point for the development within the Canvas tool and the integral Dashboards for the strategic proposal for improvement.

The main findings determined in this study reflect that the promotion and implementation of new services and benefits that contribute to greater associativity are relevant to the CIDEB Ltda, also the positioning of new and large industrial-type companies and the continuation and investment in social projects would contribute Better management for industrial park.

Keywords: Industrial parks, administrative management, strategic management.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica y mejora continua son herramientas claves que una organización necesita y requiere para el cumplimiento de sus objetivos y metas, siendo prioridad en cuanto a la dirección que se le quiere dar a la organización, fomentando una mejor toma de decisiones y el compromiso de la empresa hacia el cumplimiento de los mismos, igualmente estas herramientas nos ayudan a desarrollar y mantener estrategias y direcciones con los recursos necesarios en un mercado que evoluciona de manera acelerada y para el cual se debe estar preparado.

Actualmente son más las empresas que aplican este tipo de herramientas, convirtiéndose en una forma moderna de gestionar la organización, y explotar sus servicios y beneficios de manera más diversificada.

Este proyecto se enfocó en una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa Industrial de Boyacá CIDEB Ltda, basada en el modelo del Balanced Scorecard, con el fin de generar estrategias que contribuyan a un mayor desarrollo empresarial del Parque, liderando el crecimiento industrial y mejorando sus servicios y beneficios ofrecidos; buscando principalmente generar un impacto de cambio, en el que se puedan proyectar actividades de acuerdo a las capacidades económicas, tecnológicas, sociales, y humanas con las que cuenta la organización

Es importante realizar ajustes de la planificación de CIDEB Ltda, teniendo en cuenta que algunos de los aspectos manejados tienen deficiencias y vale la pena generar tendencias de mejora a un lapso de 10 años

## 1. PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

CIDEB Ltda, como administradora y gestora de la Ciudadela Parque Industrial de Duitama, está ligada hacia el desarrollo empresarial de la región, teniendo como objetivo especial el crecimiento y progreso del parque en su enfoque industrial y cooperativo, así como la calidad de prestación de servicios y beneficios a usuarios y asociados; siendo regulada por diferentes parámetros que proporcionan unos requerimientos de orden.

A través del tiempo en CIDEB Ltda se han encontrado diversas dificultades como los son: el bajo interés en la búsqueda de nuevas empresas para su instalación en el parque, dejando la merced de quien quiera posicionarse por sí solo, debido a una gestión comercial con deficiencia que genera un crecimiento pasivo del parque industrial; la normatividad vigente del Plan de Ordenamiento Territorial el cual determina un índice de construcción inapropiado para las actividades económicas del Parque Industrial; por otro lado encontramos la prestación de los servicios a los usuarios y asociados la cual ha tenido inconvenientes especialmente en el suministro de agua a cada una de las empresas instaladas, generando inconformidades en cuanto a la calidad y cantidad suministrada.

Cada uno de los elementos enunciados anteriormente manifiesta dificultades para la administración de la Ciudadela Parque Industrial los cuales deben ser insumos para retomar un plan estratégico de alinee la gestión con las dificultades y oportunidades que el entorno nos exigen, es así que nos formulamos el siguiente problema:

¿Qué plan estratégico se debe realizar para mejorar la gestión administrativa de CIDEB Ltda?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Diseñar una propuesta estratégica de mejoramiento de la gestión administrativa de CIDEB Ltda en la Ciudadela Parque Industrial de Duitama.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar análisis evolutivo de la gestión administrativa de la Ciudadela Parque Industrial de Duitama basado en hechos históricos a partir de su creación.
- Realizar diagnóstico actual de la gestión administrativa de la Ciudadela Parque Industrial de Duitama, en base a factores relevantes.
- Identificar puntos críticos de gestión
- Definir propuesta estratégica programada para los siguientes 10 años.



### **3. JUSTIFICACIÓN**

La gestión administrativa dotada de asertividad resulta un elemento que propende por el crecimiento empresarial, y se convierte en un elemento competitivo el cual es exigente y obliga a las organizaciones a hacer uso eficiente de sus recursos, buscando el mayor desarrollo, crecimiento, beneficio y rentabilidad, protegiendo su inversión e impulsado a la mejora continua.

La medición de esta gestión se ha convertido en una herramienta que representa los caminos por lo que avanzan cada uno de los procesos de la empresa, CIDEB Ltda ha realizado la gestión de administración por 49 años, en donde los últimos años el posicionamiento de nuevas empresas industriales ha sido más arduo y complicado, perdiéndose la concentración en el objetivo de fomentar la instalación de nuevas y grandes empresas industriales; así mismo la calidad de los servicios prestados por la administración es un factor clave para el ejercicio de la actividad económica, determinando la necesidad de permisos, gestiones ambientales y legales, relacionada con nuevas normatividades para la mejora del servicio ofrecido; por lo que la utilización de herramientas enfocadas a generar cambios por medio de estrategias contribuyen y optimizan cada una de sus debilidades y afianzan sus fortalezas; concentrando el esfuerzo en ámbitos organizativos de crecimiento y aspectos puntuales, que la conviertan en una mejor empresa, llevando procesos de mejoramiento y elevación de los estándares de calidad en el servicio como valor agregado a la gestión administrativa de CIDEB Ltda.

#### **3.1. Hipótesis**

La gestión administrativa de CIDEB Ltda manifiesta deficiencias en la estructuración de sus planes estratégicos, ya que no manifiesta un análisis profundo de sus problemáticas así como del contexto social en el que se desempeña.

### **3.2. Delimitaciones y alcances**

El proyecto se enfocó básicamente a temas relevantes a la medición de la gestión administrativa, comprendiendo la evolución de crecimiento empresarial y financiero de la Ciudadela Parque Industrial, el estudio se centra en información primaria de la cooperativa como empresas instaladas, socios, obras, servicios, beneficios, entre otros; así mismo las variables determinadas (internas y externas) son propias del estudio de caso.

La información base para este estudio se limita a la permitida por la empresa e los datos y análisis reflejados son de total responsabilidad del autor y en ningún caso responsabiliza a la empresa. Por otra parte la tesis refleja información exclusiva para la Ciudadela Parque industrial y su contexto social y no es aplicable a otras regiones o parques industriales.

Otra de las delimitaciones identificadas en este trabajo se relaciona con el periodo de tiempo estudiando para CIDEB Ltda, es así que para el seguimiento evolutivo tomó como tiempo de análisis los 49 años de existencia de la organización y aunque se encuentras vacíos en este periodo los resultados se contextualizan en el tiempo.

El planteamiento de una propuesta estratégica de gestión administrativa de CIDEB Ltda propia de esta tesis, tiene un alcance en el tiempo de 10 años como ejercicio académico, sin embargo esta información se convierte en un insumo para la gerencia y la junta directiva para que ellos estructuren el plan estratégico que sea avalado por la misma organización.

## 4. METODOLOGÍA

El método de estudio determinado y ejecutado en este trabajo es de tipo mixto, teniendo en cuenta un enfoque basado en la gestión y las metodologías de análisis y mejora continua.

Se tomaron fuentes de información primaria dentro de las cuales encontramos: encuestas, portafolio de servicios, actas de consejo de administración, actas de asamblea, informes de gestión, evaluaciones de satisfacción al cliente, sistemas de gestión, informes de obras; y fuentes de información secundaria como: libros, otros estudios, internet y bases de datos.

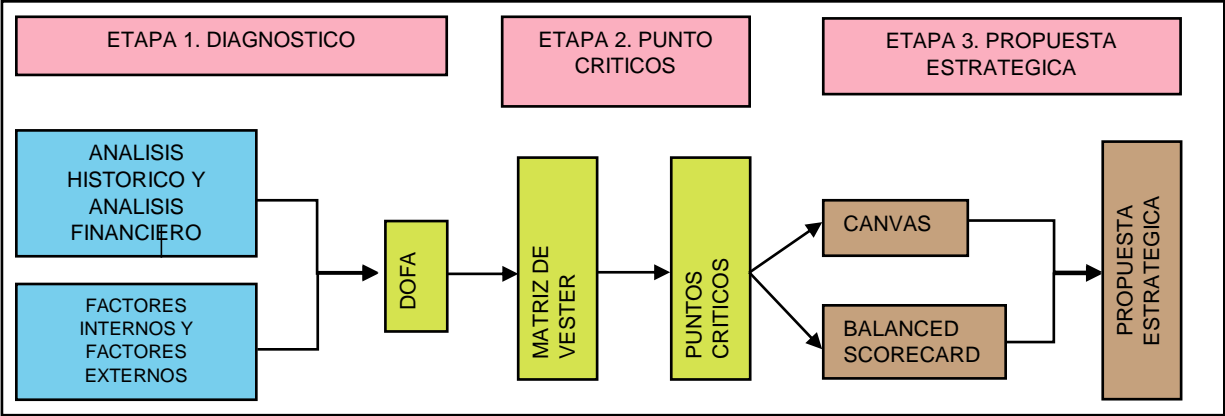
Este trabajo se proyectó en tres etapas diferentes: La primera etapa es el Diagnóstico de CIDEB Ltda, En la etapa de diagnóstico se realizó un análisis histórico y financiero, dentro del cual utilizó información empresarial y financiera de CIDEB Ltda desde el año 1970, la cual fue organizada y analizada de forma evolutiva dentro de un entorno industrial con factores y variables internas y externas de la organización.

La segunda etapa revela los puntos críticos de acuerdo con el proceso de diagnóstico, los factores internos y externos analizados en la matriz FODA, plantean algunos puntos críticos que son seleccionados y establecidos en un análisis de vester el cual nos organiza de una manera apropiada cada uno de ellos y propenden en la búsqueda de estrategias y actividades de mejora.

Por último la etapa numero 3 denominada propuesta estratégica, genera la precisamente la propuesta estratégica para CIDEB Ltda, con cada uno de los puntos críticos anteriormente hallados y agruparon, generando diversas líneas estratégicas junto con sus actividades de ejecución con el fin de establecer una mejora en la gestión administrativa.

La grafica 1 muestra la metodología desarrollada en este proyecto establece cada una de las etapas enunciadas anteriormente y refleja los instrumentos utilizados para el diagnóstico, análisis de variables y estructuración estratégica de este plan.

**Grafico 1.** Metodología



**Fuente.** Desarrollo propio.

Teniendo en cuenta lo anterior, se analizaron variables cuantitativas por medio de datos, observaciones y valores medidos en determinados momentos y ordenados cronológicamente; para su análisis se usó herramientas como gráficos, tablas y/o diagramas que ayudan a que esta información sea interpretada fácilmente, permitiendo extraer información representativa e importante de cada una de las variables establecidas, de igual forma se incluyeron variables cualitativas por medio de información organizada y analizada desde una perspectiva teórica.

## **5. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **5.1. CIDEB Ltda**

La Ciudadela Parque Industrial, surge a raíz de una idea traída de Europa por parte de un emprendedor Boyacense llamado Sergio Umaña, quien queda entusiasmado con el desarrollo visto sobre los Parques Industriales, y con la visión de querer implementarla en la Ciudad de Duitama, la comparte con jóvenes líderes de la región en especial con el Señor Pablo E. Fiquitiva, quienes le vieron buena perspectiva y futuro a este proyecto; dentro de este grupo de jóvenes se encontraban el Sr. Armando Gutiérrez, Sr. Rafael Mariño, Sr. Jesus Fonseca, Sr. Joaquín Martínez, entre otros; quienes a pesar de la poca formación académica con la que contaban, tenían con una mente visionaria muy amplia y emprendedora, y pusieron todo su trabajo y esfuerzo con el fin de convertirse en un polo de desarrollo industrial en el departamento.

Con todos sus esfuerzos hacia el proyecto y apoyo económico propio, se constituye así en Septiembre de 1970, una entidad en la que se pretendían organizar diferentes actividades industriales, y que en poco tiempo se organizó como “Cooperativa Industrial Integral de Duitama” con un índice menor a 10 empresas.

En 1978 se inicia la parcelación de terrenos adquiridos y en 1981 es calificada como Parque Industrial en términos del Decreto 2143 de 1979, mediante Decreto 499 de 16 de Julio de 1981 del Ministerio de Desarrollo Económico.

Para esta fecha se considera el primer parque industrial ubicado sobre el corredor industrial de Boyacá, que apoya el crecimiento y progreso de los pequeños empresarios así como la generación de empleos directos e indirectos.

Actualmente cuenta con un área de 335.000 metros cuadrados, que incluye vías, zonas verdes, zonas recreacionales, zonas administrativas y salones de

conferencias así como: un centro económico real con asentamiento aproximado de 60 empresas, óptimos niveles de seguridad, salón de conferencias, oficinas, bodegas, restaurantes, campos deportivos, acueducto y alcantarillado propios, terrenos disponibles para nuevos proyectos, transporte público permanente.

CIDEB Ltda dentro de su metodología organizativa empresarial, define diferentes instrumentos que permitan establecer el quehacer y el camino para alcanzar las metas y objetivos trazados, tomando las mejores decisiones.

En el Sistema de gestión de calidad de la organización, encontramos como establecen sus actividades con el fin de mejorar continuamente la calidad de prestación de servicios de administración de unidades empresariales, garantizando disponibilidad de los recursos físicos, cumpliendo la reglamentación aplicable al sector, así como los requisitos de los clientes y partes interesadas.

Dentro de la planificación estratégica de CIDEB Ltda, esta:

## **5.2. Misión**

CIDEB Ltda., es una organización del sector Cooperativo, dedicada a la prestación de servicios de Administración de Unidades Empresariales con la mejor calidad, manteniendo y renovando la infraestructura, cumpliendo la reglamentación vigente en beneficio de sus clientes y partes interesadas, representando sus intereses, promoviendo la agremiación y emprendimiento, generando confianza, rentabilidad a sus asociados, motivación y compromiso de los usuarios. (CIDEB Ltda, 2018)

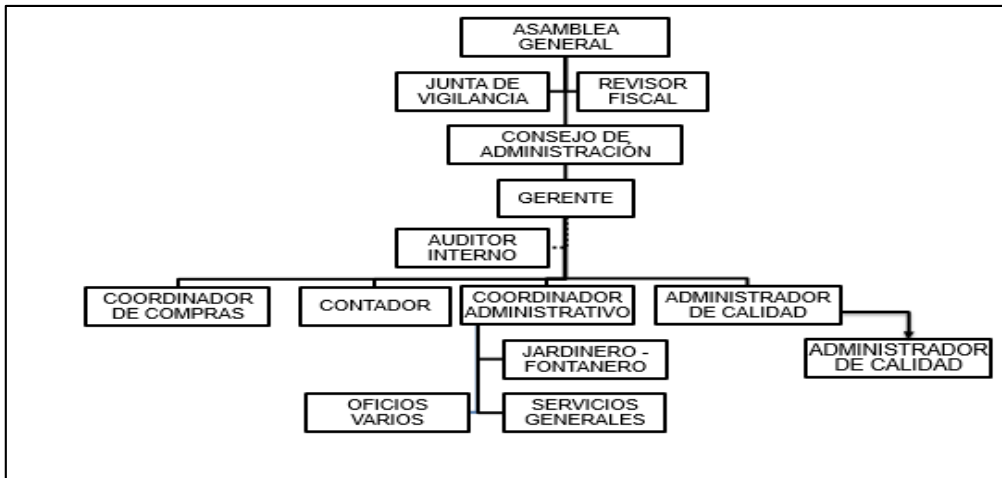
## **5.3. Visión**

Para el año 2020, CIDEB Ltda., seguirá siendo la administradora de la Ciudadela Parque Industrial de Duitama manteniendo su posicionamiento y credibilidad como una organización sólida en la Administración de Unidades Empresariales establecidas, ampliando su radio de acción a nuevas unidades empresariales, a través de la calidad de sus servicios y cumplimiento de la normatividad legal vigente del sector. (CIDEB Ltda, 2018)

## 5.4. Organigrama

CIDEB Ltda, cuenta con un organigrama de tipo general en el que se establece la estructura de la empresa, organizado de acuerdo a su jerarquía verticalmente, disponiendo de esta forma diferentes niveles de autoridad.

Imagen 1. Organigrama



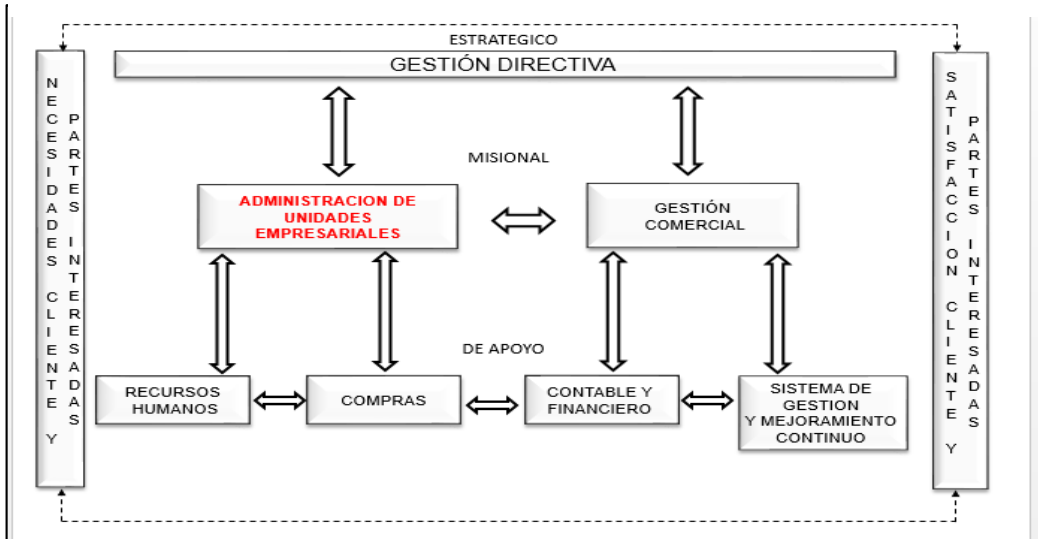
**Fuente.** Planeación estratégica

Los cargos relacionados en el organigrama de CIDEB Ltda son: Asamblea general, Junta de vigilancia, Revisor fiscal, Consejo de administración, Gerente, Auditor interno, Coordinador de compras, Contador, Coordinador administrativo, Administrador de calidad, Jardinero, Servicios generales, Oficios varios; cada uno de estos cargos dispone de diferentes responsabilidades, que en su misma importancia, contribuyen en el buen funcionamiento del parque industrial.

## 5.5. Mapa De Procesos

CIDEB Ltda como organización, representa diferentes elementos y procesos en los que se realizan diversas actividades que permiten ser relacionadas entre sí para alcanzar objetivos; partiendo de las necesidades de los clientes y partes interesadas hasta la satisfacción de los mismos, se establecen el siguiente mapa de procesos:

**Imagen 2.** Mapa de procesos



**Fuente.** Planeación estratégica CIDEB Ltda

En el anterior mapa están establecidos los procesos organizacionales de acuerdo a las necesidades de los clientes y partes interesadas y la satisfacción de cada uno de ellos; se clasifican los procesos en tres tipos diferentes, iniciando con los procesos Estratégicos los cuales están destinados a definir y controlar metas, políticas y estrategias de la empresa, siguiendo los procesos misionales que son aquellos que dan como resultado el cumplimiento del objeto, y finalmente los procesos de apoyo que son los que proveen diferentes recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.

## 5.6. Partes Interesadas

CIDEB Ltda determina sus partes interesadas de acuerdo a entidades, organizaciones o personas que puedan afectar o impactar directamente en el desarrollo de la organización; dentro del conjunto de factores internos y externos que ejercen influencia sobre la organización encontramos 22 partes interesadas como lo son: alta dirección, asociados, usuarios, empleados y trabajadores, proveedores y contratistas, superintendencia de la economía solidaria, sociedad y



medio ambiente, Corpoboyaca, comunidad, empresarios no ubicados en Ciudadela, universidades, DIAN, UIAF, Ministerio de Industria y Comercio, Administración Municipal, Ministerio de ambiente, Ministerio de trabajo, Serviaseo, Bomberos, Unificación de gestión del riesgo, Oficina asesora de planeación, Secretaria de Industria y comercio, cada una de ellas está relacionada con sus requisitos, necesidades y expectativas.

### **5.7. Servicios Ofrecidos (2019)**

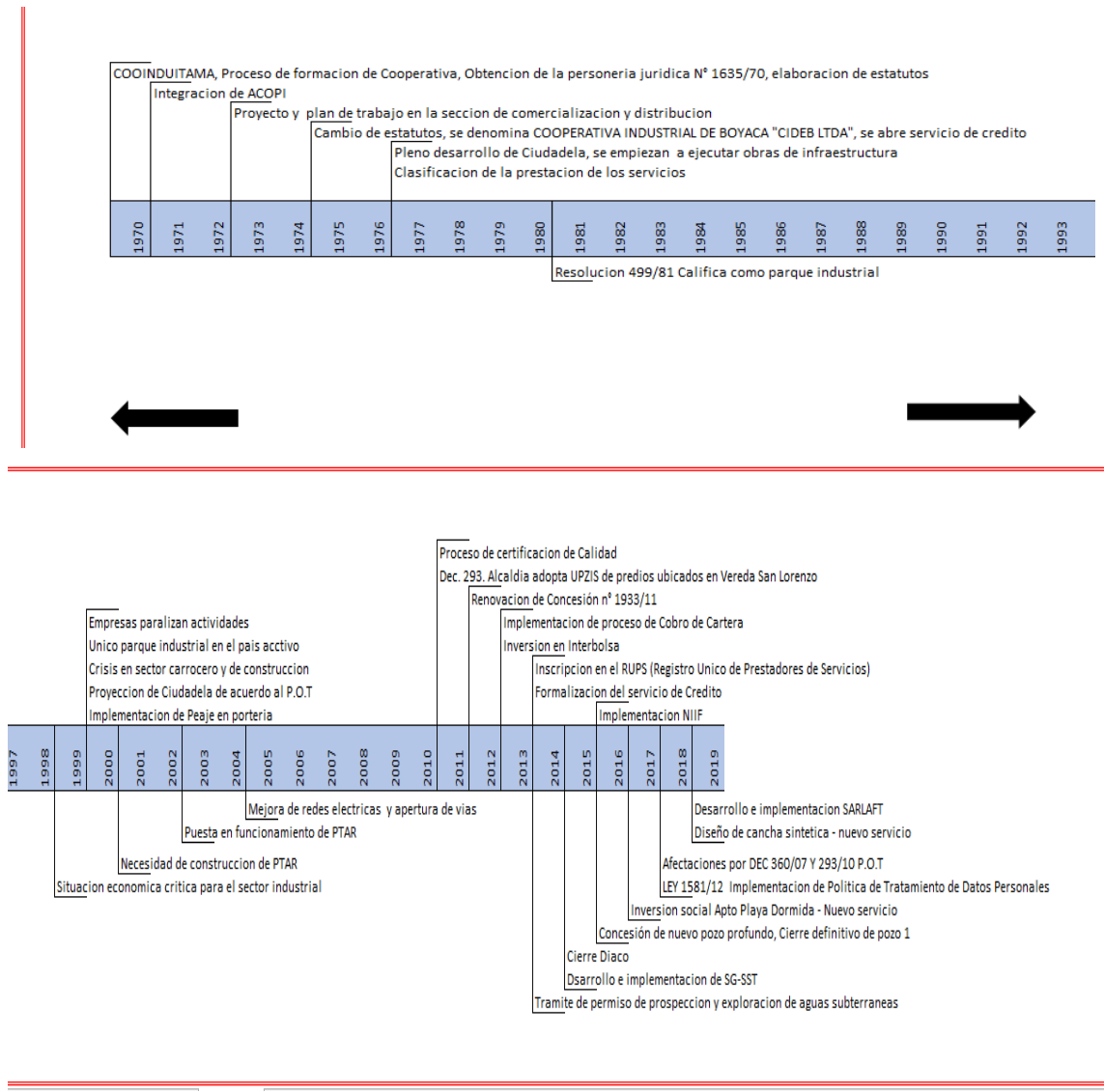
CIDEB Ltda, velando por la satisfacción de sus usuarios y asociados dispone de diferentes servicios y beneficios a cada uno de ellos, prestándolos en la mejor forma y calidad posible, dentro de los principales se definen: acueducto y alcantarillado, alumbrado de zonas comunes, mantenimiento de zonas verdes y recreativas, mantenimiento de vías, capacitación, servicio de crédito, uso apartamento playa dormida, cancha sintética.

Dentro de los servicios anteriormente descritos, todos se prestan en las mejores condiciones para los usuarios, se busca la forma de diversificar y aumentar estos servicios con el fin de generar valor empresarial, y directamente aumentar la satisfacción del cliente

### **5.8. Análisis Histórico del CIDEB Ltda**

El desarrollo evolutivo de CIDEB Ltda, viene dado desde el año 1970 del cual surge la línea del tiempo, presentando su análisis por décadas.

### Imagen 3. Línea del tiempo



Fuente. Desarrollo propio.

## **Del Año 1970 A 1990**

A partir del año 1970, se constituye la COOPERATIVA INTEGRAL INDUSTRIAL DE DUITAMA "COOINDUITAMA", proceso de formación dado gracias a la ayuda de los pocos socios emprendedores de este proyecto y personal de la caja agraria quienes dispusieron su tiempo a la realización de actividades propias financieras para el desarrollo del parque; sobre este mismo año en el mes de Septiembre se obtuvo la personería jurídica N° 1635 del 11 expedida por la superintendencia nacional de cooperativas, donde a partir de esta constitución se regía el parque industrial por las disposiciones del decreto ley 1598 de 193, y decretos reglamentarios sobre la materia y sus estatutos.

Con la entidad organizada legalmente se dio inicio a las actividades propias industriales en las cuales su objetivo principal fue la asociatividad e impulso productivo de pequeñas y medianas industrias; promoviendo así el desarrollo carroceros y de talleres para la fabricación y reparación uniforme de maquinaria, equipos e implementos.

Hacia el año 1971, siguiendo con el propósito de crear una comunidad industrial bajo el control y vigilancia cooperativa, se contrataron préstamos con entidades financieras nacionales y extranjeras para invertirlos directamente en fines de utilidad colectiva; de esta forma se genera valor agregado a la cooperativa manejando la venta de productos especiales como brocas, laminas, perfiles y tornillería para las empresas instaladas, convirtiéndose la cooperativa en un proveedor aliado, y obteniendo grandes utilidades por convenios de venta directa con Metalúrgica Boyacá y Acerías Paz del Río.

De acuerdo al movimiento de ventas y al cumplimiento legal, se tenían que presentar informes de comercialización y distribución ante la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el cual por la mal gestión administrativa no fue presentado, generando así para la entidad una multa por medio de la resolución 224

de noviembre de 1971; que inmediatamente por ley de apelación se presentaron documentos necesarios para revocarla.

Para el año 1974 aumento un margen de 10% las empresas instaladas, por lo que la cooperativa empieza a gestionar diferentes convenios con entidades como el Sena, para la prestación en asesorías gratuitas empresariales, además de cursos, seminarios y conferencias que contribuyeran con el crecimiento de cada una de ellas; siendo esto un impulso para que la cooperativa marchara con fuerza y orden; y desde ahora realizando un manejo documental más profundo presentando informes gerenciales y de tesorería.

De acuerdo al movimiento de la cooperativa, había un exceso de personal contratado, distribuido en las diferentes actividades que se realizaban, por lo que la junta de vigilancia se opuso, ya que no era necesario y si se incurrían en sobrecostos, además de esto se evidenciaban que estas contrataciones se hacían sin ningún tipo de control, empleando gente sin experiencia ni competencias necesarias para dichas labores; llevando todo esto a proponer un cambio de gerente.

Con la nueva administración se encuentra una cartera activa por \$170.000 que fue recuperada gracias al continuo movimiento comercial, y generando un nuevo servicio para los asociados como lo fue el servicio de crédito con un monto máximo de préstamo de \$10.000.

Esta nueva administración con la motivación de crecimiento, inicia actividades de exportación e importación de materias primas, obteniendo inicialmente 100 toneladas de lámina de Japón por la firma HANWACO quien otorga a la cooperativa facilidades de pago para los negocios, sin embargo esta actividad no tuvo un éxito total, fracasando hacia mediados de los años 1980 en donde se empezaron a presentar problemas como encarecimiento desencadenado de las materias primas, y disminución de ventas dada a la especulación promovida por los grandes importadores de diferentes productos, y que la pequeña empresa no podía ser

competitiva y menos asegurar ventas que los grandes monopolios si, acaparando la mayoría de mercados y cerrando así las posibilidades de crecimiento para el parque industrial.

Teniendo en cuenta los problemas por los que atraviesa la cooperativa, se determinaron cambios que pudieran darle un giro total a la organización, como primer aspecto se cambia el nombre de la empresa a COOPERATIVA INDUSTRIAL DE BOYACA "CIDEB Ltda", y dentro de sesiones de asamblea se estableció el cambio de estatutos en el que se incluyó un nuevo artículo enfocado al capital, definiendo como regla general que la cooperativa se encargaba de prestar servicios a la industria en general, no solo a los instalados; y donde los excedentes por estos servicios se llevaban al fondo de educación para el desarrollo de campañas orientadas a promover la afiliación de nuevos asociados.

### **Del Año 1990 A 2000**

Empezando a reactivarse de nuevo la organización con los cambios realizados, se determinó especializar el almacén de ventas con productos estandarizados que pudieran servir a la mayoría de empresas, como lo eran pintura, tubería y perfilería de acero, analizando que los productos que se venían comercializando ya no cumplían con las expectativas de calidad y económicas de los empresarios, prefiriendo ellos comprar a las grandes empresas con precios más bajos.

Aun así en el primer quinquenio de esta década no se cumplió con el objetivo de ventas por diferentes factores, en especial la carencia de recursos para la compra, decidiendo suspender en este momento la actividad de comercio y distribución.

Se abrió entonces un proyecto de sede industrial, dando así cumplimiento a uno de los objetivos para el cual fue creada la cooperativa como lo es facilitar a sus asociados terrenos aptos y debidamente adecuados para el funcionamiento industrial en condiciones ventajosas de precios y servicios.

Con este nuevo proyecto se iniciaron conversaciones con la Corporación autónoma regional quienes mostraron un gran interés hacia el desarrollo de este nuevo plan y

quienes colaboraron con el estudio de pre factibilidad, iniciándose así la motivación e impulso a los asociados creando una comisión permanente según el acuerdo n° 002 para la estructuración del plan general y localización de terrenos ubicados en Bonza sobre la autopista central; con adquisición de áreas de 50 fanegadas y 2,5 fanegadas de propiedad privada, compra que fue autorizada según el acta n° 88 y dejando como soporte escrituras n° 296 y 329 de la notaria primera de la ciudad de Duitama. (CIDEB Ltda, 1985)

Con el lanzamiento de este nuevo proyecto empezó el pleno desarrollo de la Ciudadela Industrial de Duitama, se conformaron para esto diferentes comités especiales para el apoyo operativo del consejo de administración, se empezaron a promover obras y contratos con el fin de mejorar el parque, dentro de los principales encontramos una nueva adquisición por un total de 34 hectáreas, levantamientos topográficos preliminares, diseños arquitectónicos, estudios de suelos, construcción de pozo profundo para aguas blancas, construcción de acueducto y alcantarillado. (CIDEB Ltda, 1985)

Con esta organización que se le dio al parque industrial, se estableció la prestación de los servicios a los asociados y empresas instaladas.

Dentro de la ampliación y mejora de los servicios se propuso por parte de la administración a la asamblea general, un manejo de cobro al ingreso del parque que sirviera como insumo para el mantenimiento de vías el cual fue totalmente negado; a pesar de que existía un auge de crecimiento empresarial industrial, hacia finales de los años 1990 se vivió una situación económica muy delicada y crítica a nivel nacional, en donde el parque industrial no fue eximido y sufrió afectaciones en el cual las empresas empezaron a paralizar sus actividades; con el fin de ayudar a cada uno de los empresarios se gestionaron reuniones en las que se planteaban soluciones que llevaron en ese momento a ser el único parque industrial activo en el país.

## **Del Año 2000 A 2010**

Teniendo en cuenta esta crisis se empieza a agravar la situación, en donde las posibles soluciones planteadas con los empresarios ya no sirven, derivándose así el cierre total de muchas empresas instaladas, lo que genero al tiempo una reducción de ingresos para la cooperativa desencadenado en la reducción máxima de nómina, y ajuste de gastos; llegando al punto de no poder solventar pagos de obligaciones legales, y empezando una fuerte caída del parque industrial.

Esta situación fue vivida por aproximadamente dos años, y a partir del 2002 empezó a mejorar, vuelve la reactivación económica del país y surge movimiento de las empresas; con este regreso del auge y el posicionamiento de nuevas organizaciones, el parque industrial ve la necesidad de construcción de una planta de tratamiento para la prestación privada del servicio de agua; y se autoriza por parte de la asamblea la implementación del cobro al ingreso del parque por cada vehículo, en donde se generó una nueva fuente de ingresos para la organización y vuelva más factible su desarrollo.

Con estas nuevas proyecciones, se pone en funcionamiento la planta de tratamiento y se opta por un mejoramiento del servicio por medio de la perforación de un nuevo pozo profundo, se empezaron a realizar obras de mejoramiento de redes eléctricas, aperturas de vías e implementación de circuito cerrado de tv; esta ampliación y mejora de los servicios hizo que más empresas se interesaran en posicionarse en el parque industrial.

## **Del Año 2010 En Adelante**

A pesar de que se contaba con variedad de empresas instaladas importantes a nivel nacional, como Inversiones Eldorado, AGA, Invicar, Tecnicar, Mepsa, Diaco, Centro diagnostico automotriz, entre otras; a inicios de esta década estas dos últimas empresas cierran en totalidad su operación, generando una gran caída en cuanto a la disminución de ingresos económicos derivados de peaje, administración y

servicios; además dejando a cientos de familias sin un soporte económico generado por el desempleo de todas las personas que allí trabajaban.

Aun así el parque estaba en toda la facilidad de mantenerse, continuando su crecimiento y desarrollo, y junto a representantes de transpuerto y comité promotor de la zona franca y central de abastos se realizó reunión donde se informó la necesidad de iniciar con la elaboración del plan parcial de la Unidad de planificación de la zona industrial y de servicios, convocando una licitación para la realización de este estudio y formulación en donde su costo total fue de \$96.222.000, CIDEB Ltda aportando un total de \$5.000.000, transpuerto y proyecto de zona franca asumiendo el valor restante; realizando las debidas socializaciones con el alcalde. (CIDEB Ltda , 2010)

Analizando el impacto de esta reglamentación en cuanto a índices de ocupación y áreas de cesión, se remitió comunicación al alcalde informando que se realizaban consultas pertinentes con reconocidos profesionales para tener argumentos claros respecto a la normatividad que debe aplicarse a unidades industriales reconocidas y posteriormente sesionar de forma conjunta; se hizo mención a la resolución 499 de Julio de 1981 del ministerio de desarrollo económico donde es calificada como parque industrial y se aprueba el reglamento interno (Ministerio de Desarrollo Economico , 1981)

CIDEB Ltda buscaba que la Ciudadela no se viera afectada por esta normatividad y que fueran respetados los derechos adquiridos, además de que fuera considerada como una unidad industrial, respetando sus índices de ocupación, respecto a esto la alcaldía expide decreto 293 donde adopta la Unidad de Planificación de zonas industriales y de servicios (UPZIS) de los predios ubicados en la vereda de San Lorenzo, afectando perimetralmente como internamente la propiedad privada, presentando problemas como proyección de vías que afectan la Ciudadela Industrial, espacios públicos, índices de ocupación y subdivisión de predios. (CIDEB Ltda , 2010)

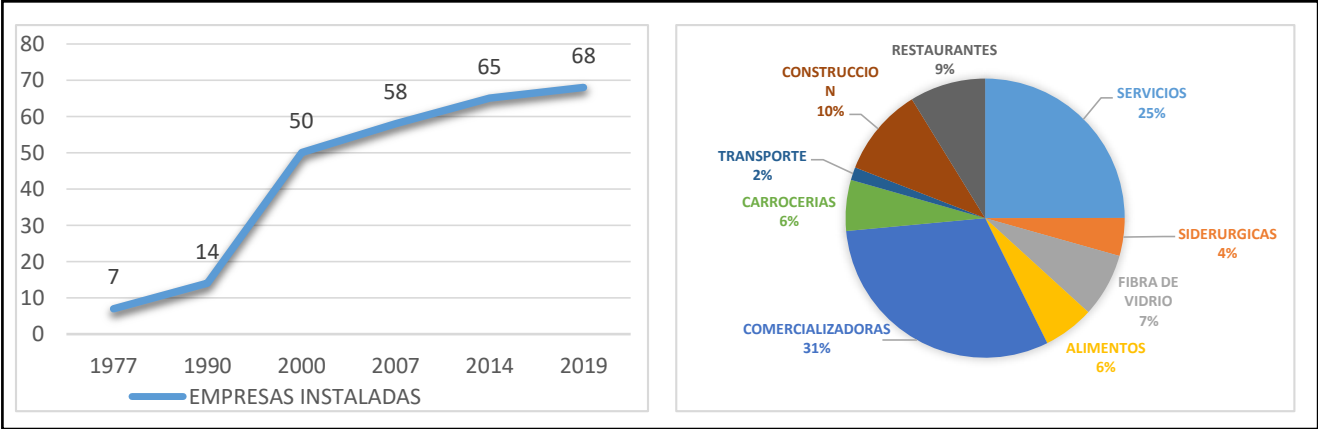


Dentro de las solicitudes realizadas a la alcaldía se encontraban la exoneración del pago del impuesto predial de vías por ser de uso y beneficio común, la cual fue considerada por el consejo municipal y negado, argumentando que afectaba considerablemente el presupuesto del municipio, quedando un pago anual promedio de \$46.658.315. (CIDEB Ltda , 2010)

Por otro lado, en los últimos años de la década se han cumplido las obligaciones legales en cuanto al diseño, desarrollo e implementación de los sistemas de gestión, ejerciendo en la organización Sistema de gestión de calidad, Sistema de salud y seguridad en el trabajo y Sistema de administración del riesgo y lavado de activos y financiación del terrorismo.

**Histórico de empresas instaladas**

**Grafico 2.** Sectores económicos ubicados



**Fuente.** Actas de asamblea e Informe de gestión 2019

De acuerdo al análisis evolutivo, desde el año 1970, hasta el año 2000 hubo un crecimiento notable 51 empresas en el Parque Industrial; y del año 2000 hasta el 2019 han sido instaladas 18 empresas lo que genera un comportamiento de disminución en el posicionamiento empresarial del Parque; igualmente podemos

observar un alto porcentaje de empresas instaladas del sector comercial que conlleva a perder el enfoque industrial para el que fue creado.

## 5.9. Análisis Histórico Financiero

**Tabla 1.** Promedio de activo, pasivo, patrimonio

	1998 - 2005	2006 - 2010	2011 - 2015	2016 - 2018
<b>ACTIVO</b>	\$ 726.603.207	\$ 1.773.945.426	\$ 2.514.415.609	\$ 3.970.708.965
<b>PASIVO</b>	\$ 32.398.176	\$ 142.367.533	\$ 221.745.064	\$ 325.589.425
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 694.205.031	\$ 1.677.490.216	\$ 2.292.670.602	\$ 3.645.119.539

**Fuente.** Desarrollo propio.

Con el fin de interpretar la información contenida en los estados financieros de CIDEB Ltda, se analizan por medio de indicadores; activos, pasivos y patrimonio de la organización; partiendo de datos históricos anuales con precio corriente desde el año 1998 hasta el año 2018, debido a que los datos de 1998 hacia atrás no se encuentran completos ni organizados.

Como punto de partida para este análisis, se presenta la tabla n° 1 en la cual se identificaron los valores promedio de cada 5 años de activos, pasivos y patrimonio, que fueron nuestro insumo para la determinación de los indicadores.

La tabla n° 1 nos muestra, el comportamiento histórico de las variables nombradas anteriormente, donde podemos evidenciar en 20 años un crecimiento económico fuerte de la empresa, con patrimonio por encima de los \$3.500.000.000, y un pasivo alrededor de \$325.000.000 proporcional al 10% de este.

De acuerdo a estos datos se plantean el siguiente análisis horizontal e indicadores:

### **Análisis horizontal**

Con este análisis se busca determinar la variación absoluta y relativa que han sufrido los estados financieros, para este caso manejamos periodos de variación

de un año respecto al siguiente, desde 1998 hasta 2018, cuantificados en promedio cada cinco años, y presentados en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Análisis horizontal

	DE 1998 A 2005		DE 2005 A 2010		DE 2010 A 2015		DE 2015 A 2018	
	VARIACION ABSOLUTA PROMEDIO	VARIACION RELATIVA PROMEDIO	VARIACION ABSOLUTA PROMEDIO	VARIACION RELATIVA PROMEDIO	VARIACION ABSOLUTA PROMEDIO	VARIACION RELATIVA PROMEDIO	VARIACION ABSOLUTA PROMEDIO	VARIACION RELATIVA PROMEDIO
<b>PASIVO</b>	-\$ 121.944	6,79%	\$ 40.778.350	168,90%	\$ 63.560.522	46,12%	-\$ 106.023.218	27,02%
<b>ACTIVO</b>	\$ 61.424.818	8,71%	\$ 191.921.738	16,99%	\$ 261.573.112	11,00%	\$ 212.648.815	7,59%
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 61.546.762	9,13%	\$ 151.143.388	13,87%	\$ 198.012.646	9,64%	\$ 318.671.938	11,65%

**Fuente.** Desarrollo propio.

El movimiento de los activos en su variedad relativa va determinado en un promedio de 62,21% en 20 años, generando así un rendimiento positivo, y definiendo alto poder de adquisidor y económico de pago; por otro lado encontramos en el pasivo una tendencia de variedad relativa cercana al 11% demostrando una alta solvencia para desarrollo de proyectos y actividades con un mínimo de deuda al respecto.

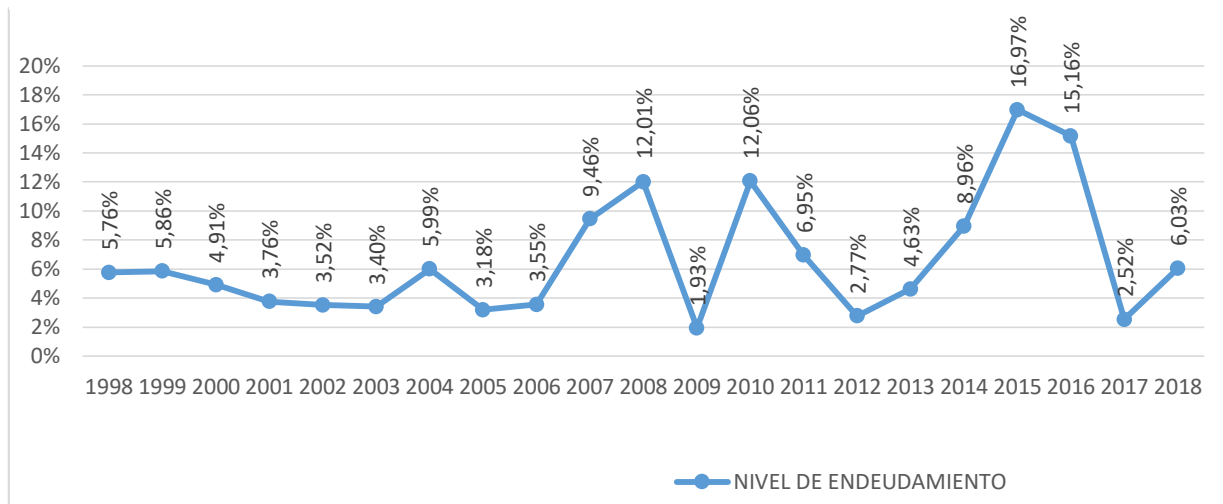
Finalmente en el patrimonio se considera un 11% de variedad relativa en promedio, evidenciando el excelente crecimiento y posicionamiento organizacional; cabe resaltar que respecto al patrimonio total este porcentaje es un índice de crecimiento alto.

## 5.10. Indicadores Financieros

Nivel de endeudamiento.

Este indicador analiza el porcentaje o grado de participación de la totalidad de acreedores dentro de la empresa. (Profirma, 2018)

**Grafico 3.** Nivel de endeudamiento



**Fuente.** Estados financieros CIDEB Ltda

En el caso de CIDEB Ltda, por su actividad económica es ideal mantener un índice menor a un 50%; se evidencian porcentajes relativos entre 1 y 16% máximo lo cual define una deuda muy pequeña respecto a sus activos y patrimonio; el año con mayor deuda se ubica en el 2015 como consecuencia de proyectos e inversiones de altos costos.

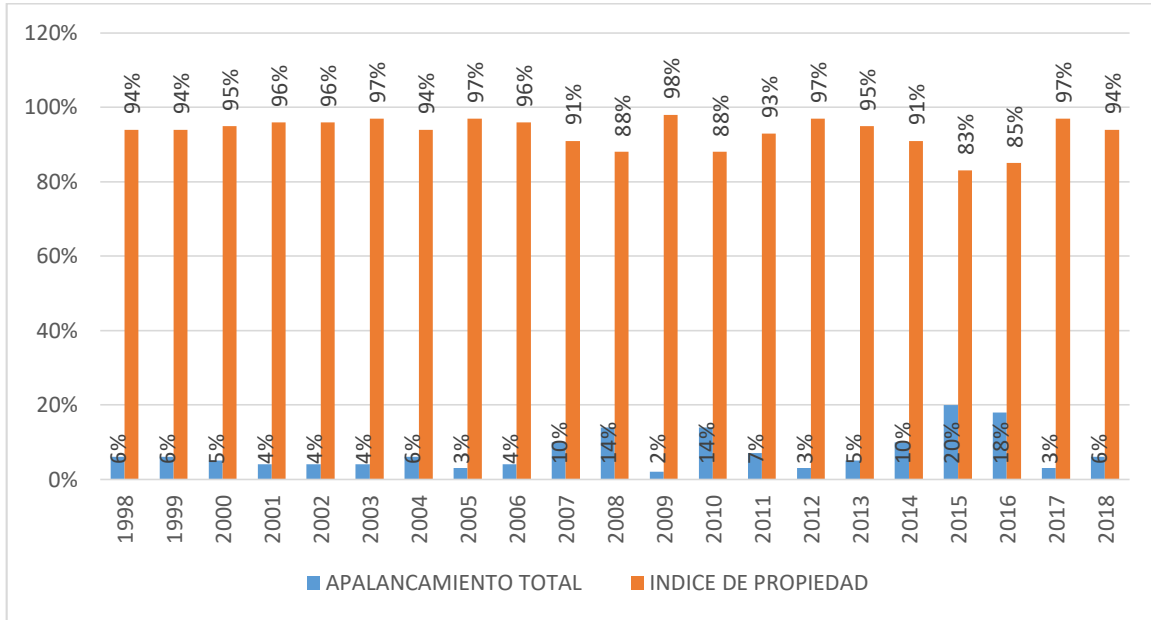
Apalancamiento e índice de propiedad.

El indicador de apalancamiento analiza el grado de participación de los pasivos de una empresa respecto a su patrimonio, es decir indica el grado de cobertura que puede tener el patrimonio respecto a las obligaciones contraídas con terceros. (Profirma, 2018)

Por otro lado el indicador de propiedad representa la relación que existe entre el capital propio y la inversión, es decir que por cada \$1 invertido el porcentaje

de resultado es capital propio, entre más alta se la proporción indica menos endeudamiento. (Profirma, 2018)

**Grafico 4.** Apalancamiento total e índice de propiedad



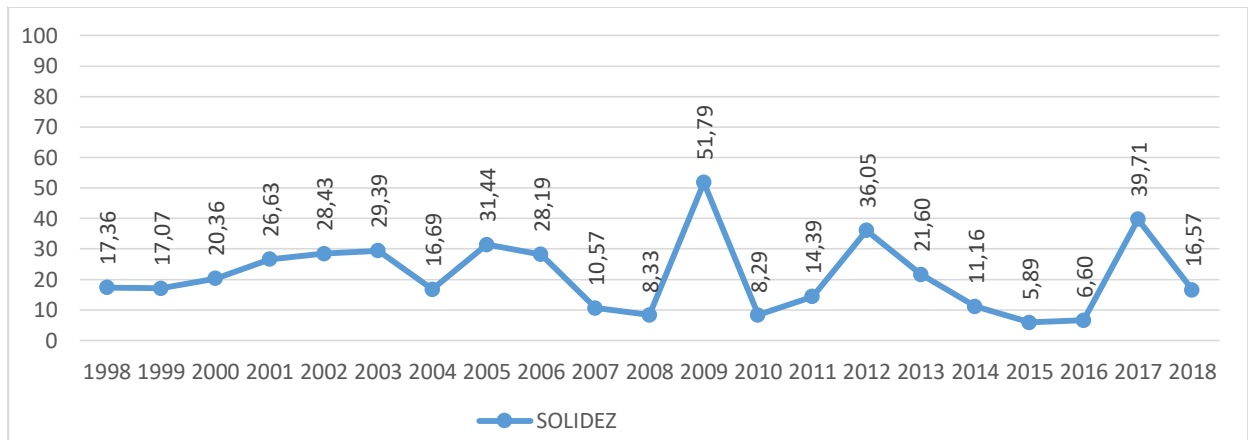
**Fuente.** Estados financieros CIDEB Ltda

El apalancamiento total de CIDEB Ltda, muestra índices porcentuales cercanos a cero, indicando una buena cobertura económica hacia el pago de obligaciones, evidenciando al mismo tiempo un menor riesgo financiero en cuanto a flujo de movimiento económico; la proporción del índice de propiedad está valorado en un excelente movimiento, demostrando en todos los años cercanías al 1, siendo así en su mayoría capital propio de las inversiones realizadas, disminuyendo de esta forma el endeudamiento.

## Solidez

Representa la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la organización y así demostrar su consistencia financiera; es decir que la organización dispone el resultado del indicador por cada \$1 que adeuda. (Profirma, 2018)

**Grafico 5. Solidez**



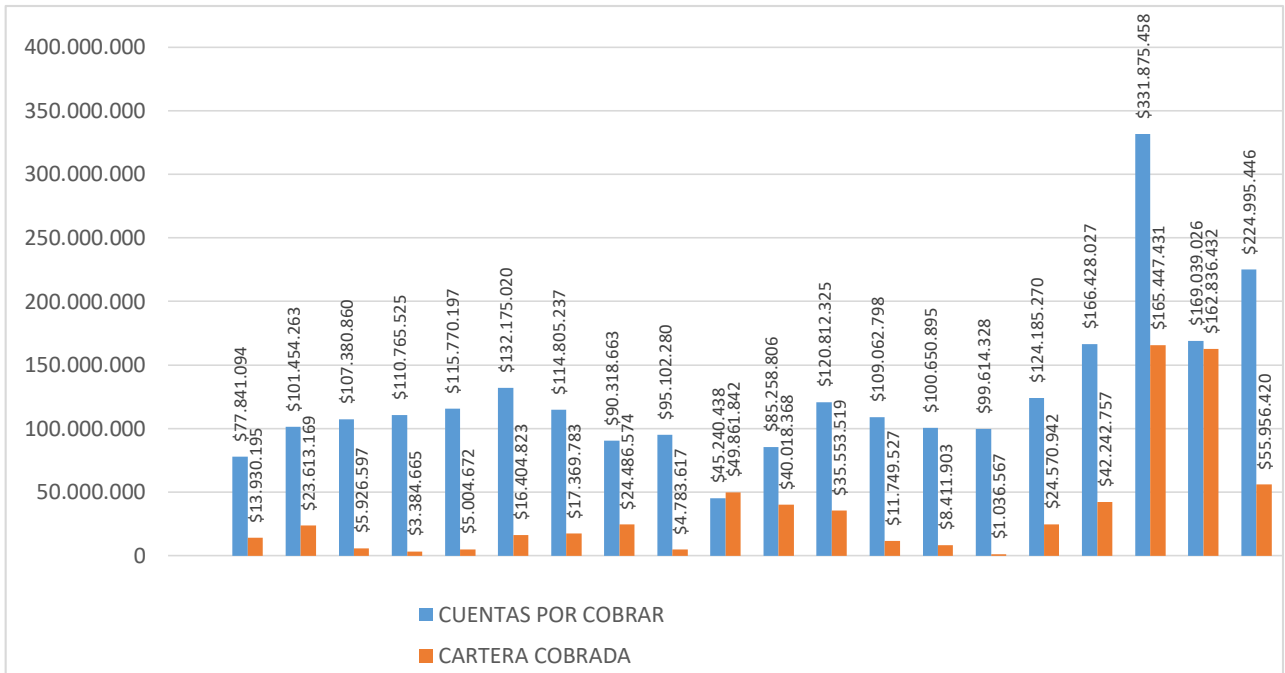
**Fuente.** Estados financieros CIDEB Ltda

Se evidencia una solidez amplia en la organización, determinado por la autonomía financiera con la que se cuenta, al comparar los fondos propios con los pasivos; indicando un aproximado promedio de 15 veces más de recursos propios que las deudas que se tienen, siendo un nivel positivo para la empresa.

## Cartera

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva, en esta actividad se maneja el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías. (Universidad de los Andes , 2012)

**Grafico 6. Cartera**



**Fuente.** Estados financieros CIDEB Ltda

La cartera evidencia un movimiento variable a través del tiempo, a pesar de que se hubo cuentas por cobrar con altos montos, la buena gestión ha venido manteniendo su cobro demostrando una cartera sana y con buen control de manejo. En el año 2018 se evidencian cuentas por cobrar por \$224.000.000 siendo en el histórico el nivel más alto de deuda, a causa de la realización de diferentes proyectos en los que los propietarios realizan aporte, manejando este índice con diferentes acuerdos de pago.

## **6. ANALISIS DE GESTIÓN**

CIDEB Ltda, en sus procesos organizativos empresariales maneja diferentes niveles de autoridad para la toma de decisiones, encontrándose así la Asamblea general como mayor mando, junto al Consejo del consejo de administración quien toma decisiones de carácter importante en las que se vean involucradas inversiones mayores a 20 SMMLV, o que por el contrario generen un gran impacto en la Ciudadela Industrial; por último cargo de alta autoridad, está la gerencia, quien es la encargada de velar por el desarrollo del parque industrial generando el cumplimiento de acciones que propendan a una excelente gestión, con potestad de manejar inversiones, obras pequeñas y medianas con un presupuesto menor a 20 SMMLV.

El consejo de administración como jefe inmediato de la gerencia, realiza reuniones mensuales en las que la administración debe rendir informe de gestión en el que se presenten trabajos realizados en pro de la mejora de la organización; dentro de estos informes gerenciales encontramos gestiones importantes y relevantes como:

### **6.1. Gestión Ambiental**

#### **6.1.1. Concesión de Aguas subterráneas.**

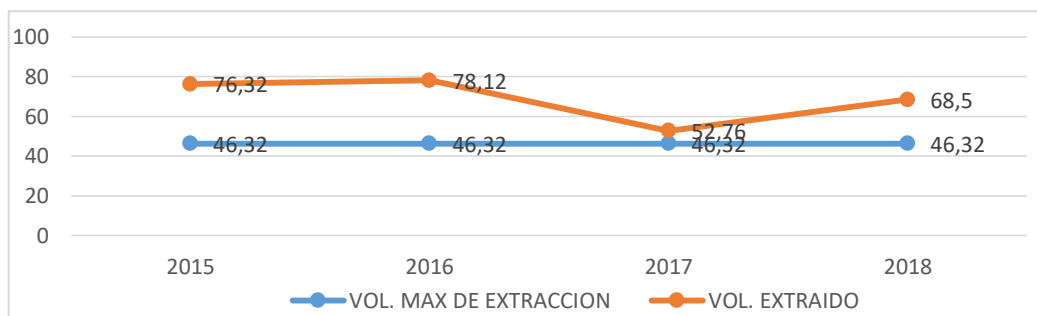
Uno de los grandes problemas con los que cuenta el parque industrial es el manejo del agua en cuanto a su calidad y cantidad en prestación, por lo que se solicitó a la Corporación autónoma de la región una concesión, la cual fue otorgada por medio de la Resolución n° 1244 de Abril de 2017 con un caudal de 0,536 LPS utilizada única y exclusivamente para uso doméstico e industrial.

Con este caudal autorizado y con la autonomía de prestación del servicio, CIDEB Ltda está acreditada a bombear un máximo diario de 46,32 m<sup>3</sup>, lo cual no se



efectúa, ya que se bombea un promedio de 20 m<sup>3</sup> diarios por encima de este, ocasionando el incumplimiento legal a la Resolución y generando posibles multas y sobrecostos para la empresa.

**Grafico 7.** Volúmenes extraídos



**Fuente.** Informe de gestión 2019, Corpoboyaca

El grafico de Volúmenes extraídos presenta el valor promedio diario bombeado en cada año, desde el 2015 hasta el 2018; confirmando el aumento del valor extraído sobre el autorizado.

#### 6.1.2. Plan de compensación

Como medida de compensación, Corpoboyaca exige a CIDEB Ltda la siembra de 2.222 árboles, además del compromiso de realizar su mantenimiento por dos años el cual corresponde a dos hectáreas reforestadas con especies nativas en áreas de recarga hídrica del municipio; CIDEB Ltda solicitó a la Secretaria de desarrollo y oficina asesora de planeación información para proceder a las actividades, a lo cual no hubo respuesta sobre el lugar en donde se debería hacer, a esto la cooperativa manifestó y propuso realizar la siembra en el Parque industrial, a lo que tampoco se tuvo ningún tipo de respuesta.

### 6.1.3. Obtención de permiso de vertimientos

De acuerdo a la obligación generada por la descarga de aguas residuales al canal Vargas el cual confluye al río Chicamocha tramo 3, y donde esta agua debe ser entregada apta para riego y con características aptas para el uso agrícola

CIDEB Ltda presenta plan de acción que fue aprobado por Corpoboyaca en Auto n° 1498 de Octubre de 2016 el cual permita la obtención del permiso de vertimientos; para esto se contrató en con la Ing. Vanessa Embrech un diagnóstico de impacto ambiental de cada una de las empresas, en donde se asesorara el mejoramiento de esta gestión ambiental y se verificara el estado de separación de las redes de aguas lluvias y residuales.

En Diciembre de 2018, terminado el diagnostico queda documentado un folio de cada empresa, en el cual se evidencia el porcentaje de cumplimiento de separación de vertimientos y la gestión que se tendrá que implementar con el objetivo de dar cumplimiento total a esta obligación, junto a esto se realizaron compromisos con cada empresa en pro de este proyecto de separación de vertimientos, y se tomaran muestras del vertimiento final para evidenciar la calidad de agua vertida frente al objeto de calidad exigido por la autoridad ambiental para el tramo 3 del Río Chicamocha para el periodo 2016 – 2025.

#### Pagos de obligaciones - Tasa retributiva

Dentro de las obligaciones que se tienen con Corpoboyaca, está el pago de tasa retributiva siendo este un instrumento económico y legal para minimizar el costo ambiental mediante la disminución de carga de DBO y SST que se aportan a las corrientes de agua a través de la concentración de metas de descontaminación. (Corpoboyaca, 2009)

Este cobro va determinado de acuerdo a los niveles encontrados en los análisis de agua; como se mencionó anteriormente, CIDEB Ltda no ha cumplido con la separación de vertimientos derivándose igualmente el incumplimiento con los niveles de descontaminación pactados para el presente quinquenio, generándose así un monto alto de pago y que va en crecimiento hasta no cumplir con la obligación de descontaminación.

**Tabla 3.** Pago de tasa retributiva

CUADRO COMPARATIVO AÑOS 2013 A 2018				
PERIDO REPORTADO	CAUDAL lt/seg	DBO (5) (mg/l) O2	S.S.T. SOLIDOS SUSPENDIDOS TOTALES	VALOR FACTURADO \$
I – Semestre de 2013	1,21	529	870	8.152.448
II – Semestre de 2013	1,91	176	670	6.932.103
I – Semestre de 2014	1,86	523	805	18.205.727
II – Semestre de 2014	2,01	406	1.820	16.352.534
I – Semestre de 2015	2,28	509	1.290	17.167.360
II – Semestre de 2015	2,20	390	310	12.081.641
Año 2016	2,88	103	64	8.427.778
Año 2017	2,92	306	513	37.894.414

**Fuente.** Informe de gestión 2019, Pago de tasas.

En la tabla n°3 se exponen los últimos valores pagados con su respectivo índice de contaminación, evidenciando un aumento demasiado alto; lo cual genera un afán por la implementación de la separación de vertimientos.

## 6.2. Unidad De Planificación Zona Industrial Y De Servicios

De acuerdo al decreto 293/10, las afectaciones generadas de impacto directo a la Ciudadela Industrial son importantes, ya que según el P.O.T el índice de ocupación

es muy bajo, lo que ha traído problemas en cuanto a la compra y venta de precios ya que para construir se pierde mucha área en paramento.

La gerencia en cabeza de este problema, vela por la posible solución a estas afectaciones con gestiones directas con el DNP y la Alcaldía municipal.

Dentro de las gestiones encontramos la radicación de derecho de petición al departamento nacional de planeación DNP, solicitando información sobre el inicio del proceso de diagnóstico, alistamiento y formulación del P.O.T. para el municipio de Duitama, así mismo en las sesiones descentralizadas del consejo municipal: se trataron temas relativos al POT, decreto 293/10, radicando oficio en la oficina asesora de planeación y despacho del alcalde, haciendo énfasis en el derecho de interpretación, exclusión de la ciudadela de la UPZIS (unidad de planificación zona industrial y de servicios), trazados de vías y la expedición de un acto administrativo. (CIDEB Ltda , 2019)

Ante estas peticiones se recibió respuesta en la cual informan que Duitama se encontraba incluido en el programa P.O.T. modernos para la actualización del mismo, por medio del contrato interadministrativo con FONADE (Fondo financiero de proyectos para el desarrollo), cuyo objeto era realizar la administración jurídica y financiera de los recursos aportados por el municipio para el desarrollo de las actividades que se requieran en al marco de la implementación del programa POT/POD modernos (CIDEB Ltda , 2019)

### **6.3. Superintendencia De La Economía Solidaria**

La Circular externa n° 006 de 2014 establece el marco regulatorio de obligatorio cumplimiento por las organizaciones que se encuentran sometidas a control y vigilancia de la Supersolidaria, (Superintendencia de la Economía Solidaria , 2014)

Debido a esto CIDEB Ltda se encuentra en la obligación de diseñar, desarrollar e implementar un Sistema de administración de lavado de activos y financiación del

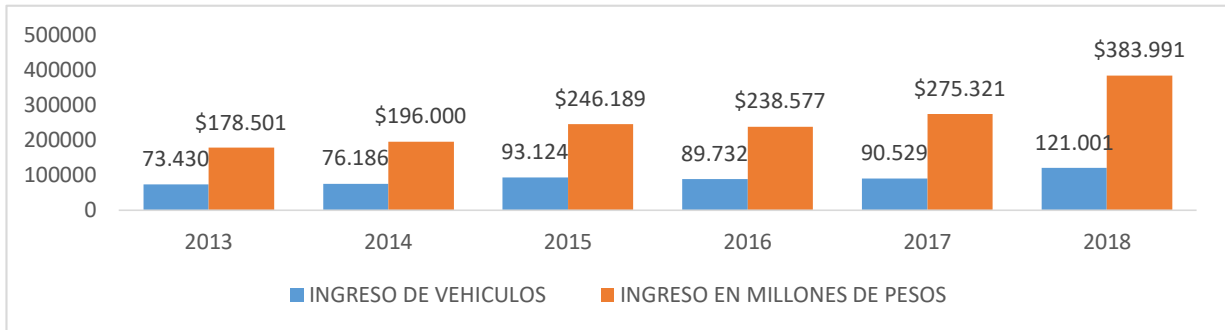
terrorismo (Sarlaft), el cual permita prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con lavado de activos o financiación del terrorismo, así mismo se puedan detectar y reportar operaciones con apariencia de legalidad; ante esto CIDEB Ltda contrato a inicios del año 2019 profesionales que desarrollaran dicha esta actividad, la cual tuvo un costo aproximado a \$5.000.000 donde se desarrollaron procesos y procedimientos acordes a la actividad económica propia del parque, los cuales fueron aprobados por parte del consejo de administración y socializados con los asociados, la implementación se inició hacia el mes de Mayo de 2019.

#### **6.4. Contribución Para El Mantenimiento De Vías**

El sistema de contribución para el mantenimiento de vías, implementado a inicios de año 2000, con el fin de obtener ingresos adicionales a partir un cobro por cada vehículo que ingresara al parque, y con tarifas diferentes dependiendo el tipo de vehículo, ha tenido un aporte económico representativo para la cooperativa, por la alta cantidad de vehículos que ingresan al parque diariamente, particularmente las tractomulas las cuales llegan a diferentes empresas y tienen la tarifa más alta de ingreso.

Este sistema genera un ingreso promedio de \$235.000.000 anuales, a través del aporte promedio de 90.667 vehículos

**Grafico 8.** Ingreso de vehículos



**Fuente.** Informe de gestión 2019, estadísticas de ingreso

El grafico n°8 de ingreso de vehículos, nos proporciona un promedio de la cantidad de vehículos que ingresan cada año desde el 2013 hasta el 2018, relacionado directamente con el ingreso económico que ellos aportan.

## 6.5. Sistemas De Gestión

CIDEB Ltda generando cumplimiento al (SG-sst) Sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo, y acorde al decreto 1072 de 2015 que genera el obligatorio cumplimiento a todas las empresas sin importar su naturaleza o tamaño, a la implementación de un sistema de gestión de la salud y seguridad en el trabajo. (Ministerio de Trabajo, 2015)

En cumplimiento a la normatividad legal, CIDEB Ltda en el año 2017, determina diseñar, desarrollar e implementar dicho sistema con la firma Felex de Colombia, con quienes se realizó contrato por un aproximado a \$8.000.000 y se encargaron de hacer este trabajo regido por los estándares mínimos definidos en la Resolución 1111 de 2017, y actualizado en el año 2019 de acuerdo a los cambios determinados en la Resolución 0312 de 2019.

A partir de esto, se inicia la implementación realizando capacitaciones y actividades para la identificación de actos y condiciones inseguras que pongan en riesgo la

seguridad del personal flotante que circula en las zonas comunes de la Ciudadela Industrial.

Dentro de las actividades del Sg-sst se planteó la realización anual de un Simulacro de evacuación, en donde se busca ayudar y agremiar la mayor cantidad de empresas que quieran ser preparadas para una emergencia; al año 2019 se han realizado 3 simulacros de evacuación por sismo, en donde la cantidad de empresas participantes es de 53 en promedio, participando un aproximado al 58,33% del total de trabajadores de todas las empresas, siendo un promedio de 1.050 personas evacuadas entre 5 y segundos y 8 minutos.

Por otro lado CIDEB Ltda con el fin de mejorar sus procesos, implemento en el año 2011 el Sistema de gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001:2008, y la transición hacia ISO 9001:2015 en el año 2016.

Se encuentra certificada en Administración de unidades empresariales por medio de la firma APPLUS de Colombia, dicho certificado se encuentra vigente desde el 3 de Agosto/18 y hasta el 11 de Septiembre de 2020.

En julio del año 2019, se realizó auditoria en la cual no fue hallada ninguna No conformidad; para esta auditoria se presentó como variable importante y relevante la satisfacción del cliente, en la cual se evalúan aspectos como disponibilidad para prestar un servicio rápido y oportuno, capacidad de atender o brindar alternativas a los requerimientos y necesidades solicitadas, efectividad en la atención de solicitudes, calidad de los servicios prestados (acueducto y alcantarillado, administración, alumbrado interno, coordinación en la prestación de servicios de recolección de basuras, orden y aseo de vías, vigilancia y seguridad de áreas comunes, portería 1 y 2, mantenimiento de prados y zonas comunes, mantenimiento de vías, zona recreativa, apartamento Playa Dormida y servicio de crédito), tarifa de servicios, comunicación de CIDEB Ltda con clientes y usuarios, amabilidad en la

atención, tiempo y claridad en dar respuesta a un reclamo o solicitud, condiciones de seguridad y capacitaciones realizadas.

Obteniendo el resultado del 76% de las empresas, encontramos la calificación como servicio más crítico la tarifa de servicios, debido a que en la definición de tarifas de la organización, existen dos categorías: usuarios y asociados; los asociados manejan tarifas más bajas para todos los servicios y los usuarios tarifas casi al doble de estas; teniendo en cuenta que la mayoría de empresas son usuarias y no asociadas, están pagando tarifas bastante altas; viéndose así la necesidad de promocionar cada uno de los beneficios e incentivar la asociatividad, igualmente se la calificación más alta corresponde a atención al cliente, amabilidad, tiempo y disposición en dar respuesta a reclamos, constatando así la buena labor de cada uno de los trabajadores la cooperativa.

En la evaluación de satisfacción al cliente se tiene el espacio para que se diligencie nuevos servicios que le gustaría que le brinde CIDEB Ltda, dentro de ellos encontramos, aumentar las cámaras de seguridad, mejorar la iluminación, lograr el encerramiento de la ciudadela por seguridad; así mismo se evalúan las observaciones de acuerdo al servicio recibido como: el personal de turno de la noche no abre la puerta, demoras en el ingreso de portería 1, arreglar la bahía sobre la trinidad, mayor coordinación en la recolección de basuras y el servicio es muy costoso, prestar el servicio de agua el sábado todo el día, cada una de estas observaciones se analizó por parte de la gerencia dándole respuesta por medio de carta.

## **6.6. Inversiones**

Con el fin de manejar inversiones en la bolsa de valores, CIDEB Ltda realizó una inversión con Global Securities Cb, por un monto aproximado de \$200.000.000.

Como parte de una mala decisión y mala gestión administrativa, no fueron analizados los posibles riesgos de esta empresa, por lo que en pocos años con una fuerte caída por motivos externos queda esta inversión sin un soporte fijo.



A esto CIDEB Ltda, junto a otras organizaciones que pasaban por la misma situación, se vieron en la necesidad e implementar procesos legales en los que se solicitaba el respaldo de las inversiones.

Al año 2018 se han recuperado \$182.311.948 quedando un saldo por \$23.144.399, así mismo la cartera colectiva se encuentra en un Patrimonio Autónomo de remanentes en la Sociedad Fiduciaria FIDUCOLDEX, con un plazo de 2 años; por lo que se continuara con los procesos legales y a la operación de los negocios que permanecen al día, se seleccionó a GS-CB como gestor – asesor y se conformó un comité fiduciario de 5 miembros principales y 5 suplentes. (CIDEB Ltda , 2019)

CIDEB Ltda, como parte del proyecto de Transpuerto de carga, asistió el día 15 de Marzo de 2018 a Asamblea general de accionistas donde el tema principal fue sobre los inconvenientes que se han venido presentando por la falta de servicios públicos, la posibilidad de perforación de un pozo profundo en el sector de Guadalupe debido al cumplimiento legal requerido para estas actividades. (CIDEB Ltda , 2019)

## **6.7. Bienestar Social**

CIDEB Ltda con el fin de diversificar los servicios y beneficios a los asociados, así mismo dar cumplimiento a la política de reinvertir recursos provenientes de la venta de predios en activos fijos, en el año 2017 se analizó y determino por el Consejo de Administración la compra de un apartamento por un monto cercano a los \$600.000.000, en el Conjunto Playa Dormida ubicado en zona exclusiva de la Ciudad de Santa Marta

El consejo de administración determino tarifas muy cómodas con el fin de incentivar el uso del apartamento generando valor agregado en cuanto a la diferenciación empresarial, y un ingreso económico adicional a la cooperativa; este servicio ha tenido una buena acogida, con excelentes comentarios sobre la inversión.

Como se mencionó anteriormente, la cooperativa en el auge de diversificar los servicios y beneficios, se propuso a finales del año 2018 por parte de la gerencia al consejo de administración, la construcción de una cancha sintética de fútbol 5, proyecto que fue aprobado, y del cual se dio inicio a adecuaciones en zona recreativa con el fin de que este sitio se vuelva de mayor interés para todos aquellos que circulan diariamente por el parque, a inicios del año 2019 se firmó contrato con la firma Jegro Group por un valor de \$35.000.000, quienes se encargaron de ejecutar el proyecto y hacer entrega del mismo en Mayo del presente año; cumpliéndose esto se pone en funcionamiento el servicio para todos los empleados del parque industrial, a una tarifa más baja que la general del mercado.

## **6.8. Gestión Y Obras**

Considerando que a la oficina de administración llega un alto número de personas en búsqueda de información de algunas empresas instaladas, así mismo con el fin generar mayor interés a otras empresas y partes interesadas, se determinó el rediseño y actualización de la página web de Ciudadela industrial, en donde se colocó información básica de cada una de las empresas instaladas interesadas en publicitare por este medio.

Por otro lado la organización enfocada en la búsqueda de mejorar la seguridad del parque industrial, y teniendo en cuenta su infraestructura, se consideró importante realizar un cambio o transición de tecnología del circuito cerrado de tv, pasando de sistema DVR a IP protocolo de internet, creando un centro de datos con capacidad de 4 teras y disco duro de respaldo.

Este nuevo sistema que tuvo un costo de \$35.000.000 tiene la capacidad de instalación de 60 cámaras de alta resolución 1080x1290 pixeles, y hasta el momento se encuentran instaladas 34 en las vías principales del parque industrial.

Así mismo dentro de las prioridades de la cooperativa, está el mantener sus vías en buen estado para uso de todos los que hacen parte de él; el parque industrial de Duitama, conformado por tres etapas de desarrollo cuenta con vías propias en proceso de pavimentación, siendo así la etapa tres aquella que en un porcentaje medio se encuentra en proyectos de culminación de pavimento.

En el 2018 se evidencio la importancia de realizar la pavimentación de tres tramos de esta nueva etapa y con la firma de Triturados paz del rio se ejecutó dicho proyecto

El proyecto de pavimentación con aproximadamente 150 metros lineales, tuvo un valor cercano a los \$200.000.000, los cuales son repartidos con un aporte del 50% de CIDEB Ltda y el otro 50% repartido en cada propietario ubicado sobre estas vías.

Dentro de las necesidades básicas de las empresas instaladas se encuentra el servicio de gas natural, CIDEB Ltda dentro de las gestiones realizadas tomo con VANTI el proyecto de instalación para la Ciudadela Industrial, donde se realizaron reuniones y comunicaciones periódicas con el fin de continuar con el proyecto y conocer posibilidades reales de la instalación del suministro del servicio.

En diciembre de 2018 en reunión con la entidad se trataron temas como, la remisión de carta de compromiso para firma de los usuarios enviando documentación con costos de conexión proyectados, medidor y demás elementos requeridos.

Para el 2019 se necesitó el estudio y análisis de servidumbres, vías nacionales, pólizas de cumplimiento, estabilidad, acta de inicio, y vía férrea, los cuales fueron realizados por la firma Chain y asociados.

Se recibieron planos de diseño de la red y presentación de costos, remitiendo información a empresas interesadas, para el 2020 se proyectan realizar obras con una inversión aproximada de los \$3.885.000.000; dependiendo el compromiso y acuerdo que se llegue con los interesados. (CIDEB Ltda , 2019)

## 7. DIAGNOSTICO

### 7.1. Análisis Del Entorno

Con el fin de realizar un análisis de la organización en cuanto a sus factores internos y externos, se procede a usar la herramienta FODA la cual alude a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, permitiendo tener una perspectiva clara de la situación de la empresa, y de esta forma saber cuál es el área de concentración para determinar mejoras; para la realización de esta matriz se tuvo en cuenta información relevante del diagnóstico, encuestas de percepción, evaluación de satisfacción al cliente, sistemas de gestión y normatividad.

Las matrices de Análisis Interno y externo, se cuantifican de acuerdo a los siguientes datos:

Peso: 0,01 a 1,00 en función del grado de influencia en el éxito de la empresa

Calificación: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza

Peso Ponderado: (Peso x Calificación)

#### 7.1.1. Análisis Interno

El análisis interno de las debilidades y fortalezas de CIDEB Ltda, se tomaron de la Información primaria como encuestas, portafolio de servicios, actas de consejo de administración, actas de asamblea, informes de gestión, sistemas de gestión, informes de obras, análisis histórico, diagnóstico, y visión propia a través del desarrollo del proyecto, se exponen en la siguiente matriz MEFI:

**Tabla 4.** Matriz MEFI

<i>FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO</i>	<i>PESO</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>PESO PONDERADO</i>
<b>FORTALEZAS</b>			
Prioridad en realización de obras	0,08	4	0,32
Inversiones sociales	0,08	4	0,32
Solvencia económica	0,15	4	0,60
Talento humano competente	0,15	4	0,60
Diferentes sectores económicos instalados	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
Deficiencia en el cumplimiento total de procesos	0,06	1	0,06
Baja gestión comercial a la instalación de nuevas empresas	0,20	1	0,20
Bajo compromiso de usuarios hacia la separación de vertimientos	0,06	1	0,06
No efectividad en la socialización de estatutos y curso de cooperativismo a los asociados	0,08	2	0,16
Baja motivación a los usuarios para asociarse	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

**Fuente.** Desarrollo propio

Del anterior análisis interno podemos apreciar el peso relativo y su calificación de acuerdo al impacto, se puede observar que la solvencia económica, el talento humano competente y las inversiones sociales, son de los aspectos con mayor relevancia involucrados en el éxito de la organización, generando un gran impacto, crecimiento y desarrollo en cuanto a las fortalezas de CIDEB Ltda.

Igualmente en cuanto a las debilidades encontramos falencias en la poca gestión de atracción de nuevas empresas, así como la no efectividad de socialización de estatutos y capacitaciones en cooperativismo.

### 7.1.2. Análisis Externo

El análisis externo de las oportunidades y amenazas de CIDEB Ltda, se tomaron particularmente de normatividad legal aplicable al sector, como lo es Decreto 293 de Abril 30 de 2010 (UPZIS Unidad de Planificación zona rural y de servicios), Estatuto tributario del municipio, Resolución 1244 (Conexión de aguas subterráneas Corpoboyaca), Plan Único de Cuentas Cooperativas, P.O.T Plan de Ordenamiento territorial, Corredor industrial; así como requisitos de entes de control, libros, y estudios basados en parques industriales a nivel nacional.

Actualmente como Ciudadela Parque Industrial nos enfrentamos a una gran amenaza como lo es la construcción de una nueva Zona Industrial y Parque empresarial "San Lorenzo", ubicado sobre el Corredor Industrial en la ciudad de Duitama, aledaña a nuestro Parque Industrial, y sobre la que se habría planeado inicialmente construir la zona franca de la ciudad; esta fuerte competencia nos obliga a buscar estrategias las cuales vuelvan la Ciudadela Parque Industrial más interesante para aquellas empresas que buscan posicionarse en la región.

Estas variables se exponen en la siguiente matriz MEFE:

**Tabla 5. Matriz MEFE**

<b>FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Desarrollo y crecimiento empresarial e industrial	0,15	3	0,45
Generar incremento de empleos	0,10	3	0,30
Fortalecer el reconocimiento del Parque a nivel nacional	0,12	3	0,36
Mejora y cumplimiento en los procesos	0,09	3	0,27
Ampliación y diversificación de servicios	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
Construcción de nuevo parque industrial	0,15	3	0,45
Bajo apoyo por parte del gobierno	0,10	3	0,30
Plan de ordenamiento territorial	0,10	3	0,30

Reformas tributarias	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

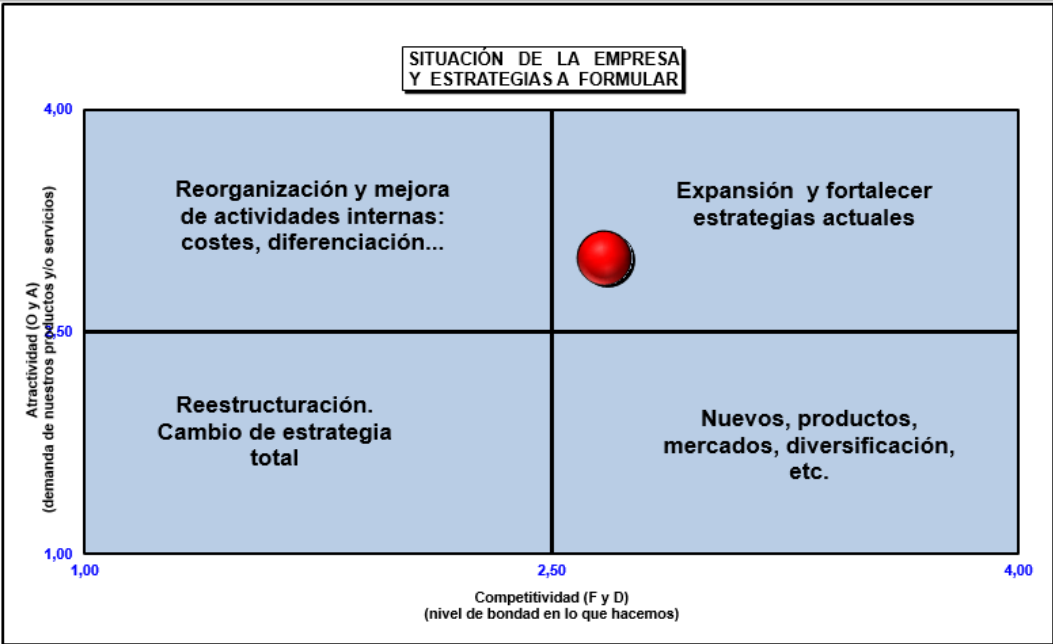
**Fuente.** Desarrollo propio

Del análisis externo podemos concluir en la sección de oportunidades el desarrollo y crecimiento empresarial e industrial, que a pesar de la fuerte desindustrialización en el corredor industrial de Boyacá, estamos en la posibilidad de generar cambios en el Parque Industrial, volviéndolo más llamativo e interesante para nuevas industrias a nivel nacional fomentando beneficios en pro de sus necesidades.

Dentro de las amenazas aquella que genera mayor impacto es la construcción de un nuevo parque industrial, que nos lleve a generar cambios y estrategias de fidelización; a pesar de esto se evidencia una situación favorable para la organización.

Se presenta a continuación gráfico de resultado de situación de la empresa y estrategias a formular, en el cual nos indica una contextualización hacia la expansión y fortalecimiento de estrategias actuales.

**Grafico 9.** Situación actual de la empresa y estrategias a formular



**Fuente.** Desarrollo propio.

El grafico nº 10, representa la situación actual de la empresa, posicionando la mejora continua con determinación de estrategias orientadas a la expansión y fortalecimiento de estrategias actuales.

Con la recopilación de la información anterior se construye la matriz DOFA



**Tabla 6. Matriz DOFA**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS			
		Atraccion de empresas industriales	Mayor generacion de empleo	Mayor publicidad del parque a nivel nacional	Mejora y cumplimiento en los procesos	Ampliacion y diversificacion de servicios	Construccion de nuevo parque industrial	Bajo apoyo por parte del gobierno	Plan de ordenamiento territorial	Reformas tributarias
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS										
Prioridad en realizacion de obras	F1	Mayor impulso en promocion de beneficios y servicios Implementacion de nuevos servicios a los usuarios y asociados Fomentar el posicionamiento de nuevas empresas.					aumento gradual de competencia requerida Identificacion de cargas tributarias y determinacion de punto de equilibrio de la operación			
Inversiones sociales	F2									
Solvencia economica	F3									
Talento humano competente	F4									
Dierentes sectores economicos instalados	F5									
DEBILIDADES										
Deficiencia en el cumplimiento total de procesos	D1	Mejora continua de los procesos internos Incentivar empresas a asociarse Cumplimiento en la separacion de vertimientos Actualizar los estatutos a la nueva normatividad aplicable a la organización					Gestionar ante entes gubernamentales pertinentes, la ampliación de los índices de construcción en la zona industrial y de servicios del municipio de Duitama			
Baja gestion comercial a la instalacion de nuevas empres	D2									
Bajo compromiso de usuarios hacia la separacion de vertimientos	D3									
No efectividad en la socializacion de estatutos y curso de cooperativismo a los asociados	D4									
Baja motivacion a los usuarios para asociarse	D5									

**Fuente.** Desarrollo propio.

## 7.2. Matriz Vester

La matriz Vester se realiza en una serie de filas y columnas que muestran horizontal y verticalmente posibles causas de una situación problemática, (Betancourt, 2016)

Se establece cada uno de ellos como Problema (P1), (P2), generando una valoración de la siguiente manera de acuerdo a su impacto de un (P) a otro (P), 0: impacto nulo, 1: impacto medio bajo, 2: impacto medio alto, 3: impacto alto

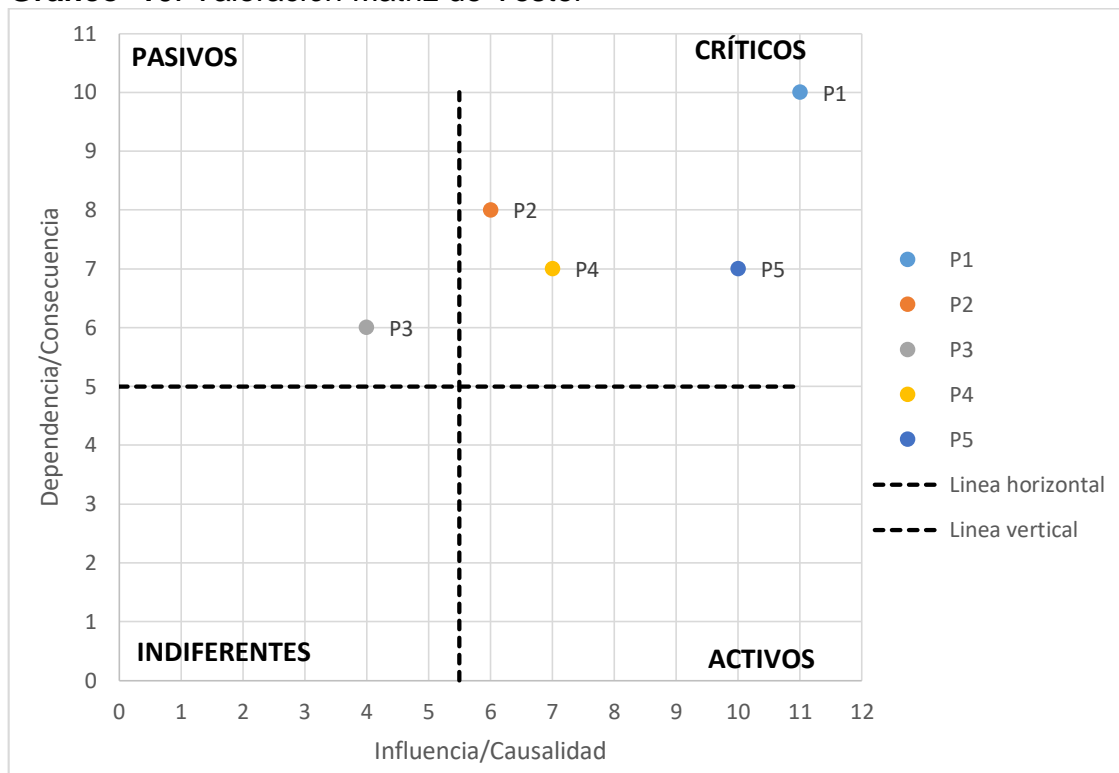
Teniendo en cuenta la sumatoria de cada problema, se realiza un gráfico de dispersión dividido en cuatro cuadrantes: pasivo, crítico, indiferente y activo; ya que los problemas críticos son causados por otros y a su vez causados por los demás, se tendrán presentes para el análisis final.

**Tabla 7.** Matriz de Vester.

P	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	INFLUENCIA
P1	Disminución de empresas instaladas de tipo industrial	0	3	2	3	3	11
P2	Construcción y posicionamiento de nuevo parque industrial	3	0	1	1	1	6
P3	Normatividad ambiental aplicable al sector	1	1	0	1	1	4
P4	Plan de Ordenamiento territorial Duitama	3	1	1	0	2	7
P5	Baja gestión comercial en la búsqueda de nuevas empresas	3	3	2	2	0	10
DEPENDENCIA		10	8	6	7	7	38

**Fuente.** Desarrollo propio.

**Grafico 10.** Valoración Matriz de Vester



De acuerdo al gráfico de valoración de la Matriz Vester encontramos cuatro problemas críticos P1, P2, P4, P5, ellos al tener un alto nivel de pasivos y activos se reflejan causados por los demás; particularmente el P1 (disminución de empresas instaladas de tipo industrial) que es la valoración más alta, es directamente causado por (P2) ya que la construcción y posicionamiento del nuevo parque industrial hace que generen estrategias de marketing y acaparen el posicionamiento de más empresas, (P4) el P.O.T. sin ninguna duda es uno de los causantes más fuertes debido a su normatividad de construcción la cual obliga a ceder una gran parte de terreno dificultando así la construcción de bodegas amplias y perdiendo una significativa suma económica en el paramento cedido , (P5) y finalizando por la baja gestión comercial en la búsqueda de nuevas empresas la cual disminuye en un alto nivel el interés de empresas externas hacia su posicionamiento.

## **8. ESTRATEGIAS**

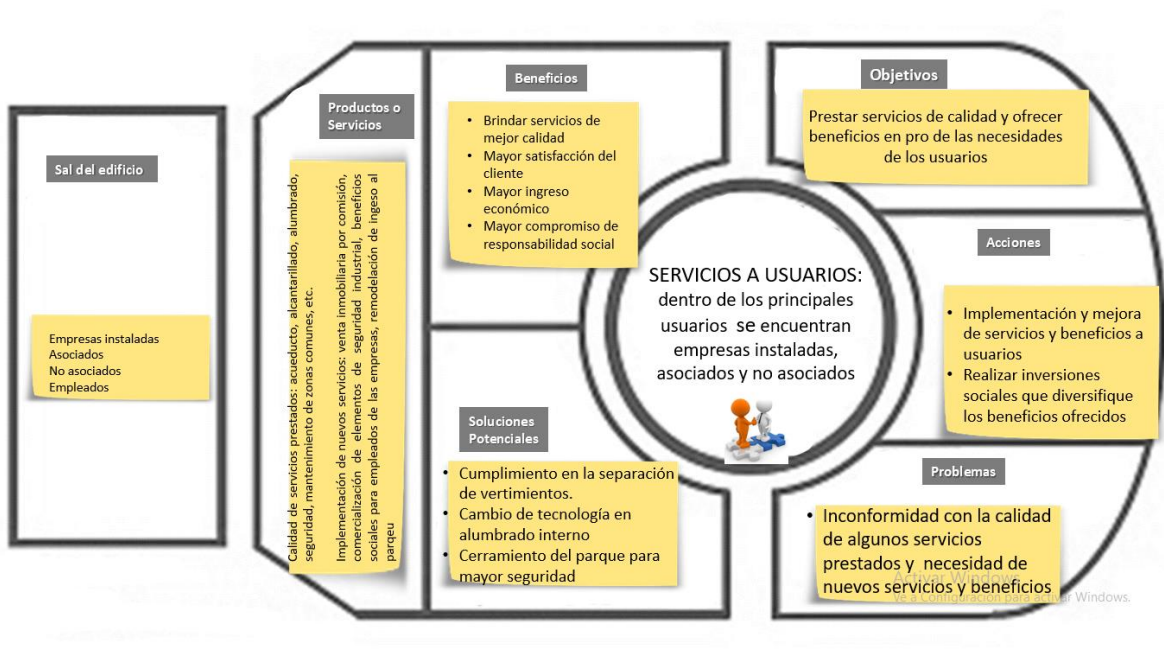
La eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos y el cumplimiento de las metas de una organización, viene dada directamente de la gestión realizada y la planeación de estrategias acorde a su funcionamiento; esta planeación se da principalmente a un proceso estratégico diseñado con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos establecidos.

Dentro de esta planificación de estrategias encontramos herramientas las cuales nos permite mejorar la toma de decisiones y la generación de valor agregado, proyectando actividades o tareas en un rango de tiempo especial, las cuales se presenta a continuación.

### **8.1. Metodología Canvas – Propuesta De Valor**

La metodología Canvas de propuesta de valor se caracteriza por analizar y estudiar información agrupada como la establecida anteriormente, considerando el enfoque de beneficios, servicios, objetivos, acciones problemas, con el fin de determinar posibles soluciones; para el desarrollo de esta herramienta se tomaran las directrices halladas anteriormente en la matriz Dofa Y Vester. (Perez, 2012)

**Imagen 4.** Estrategia 1 – Servicios a usuarios

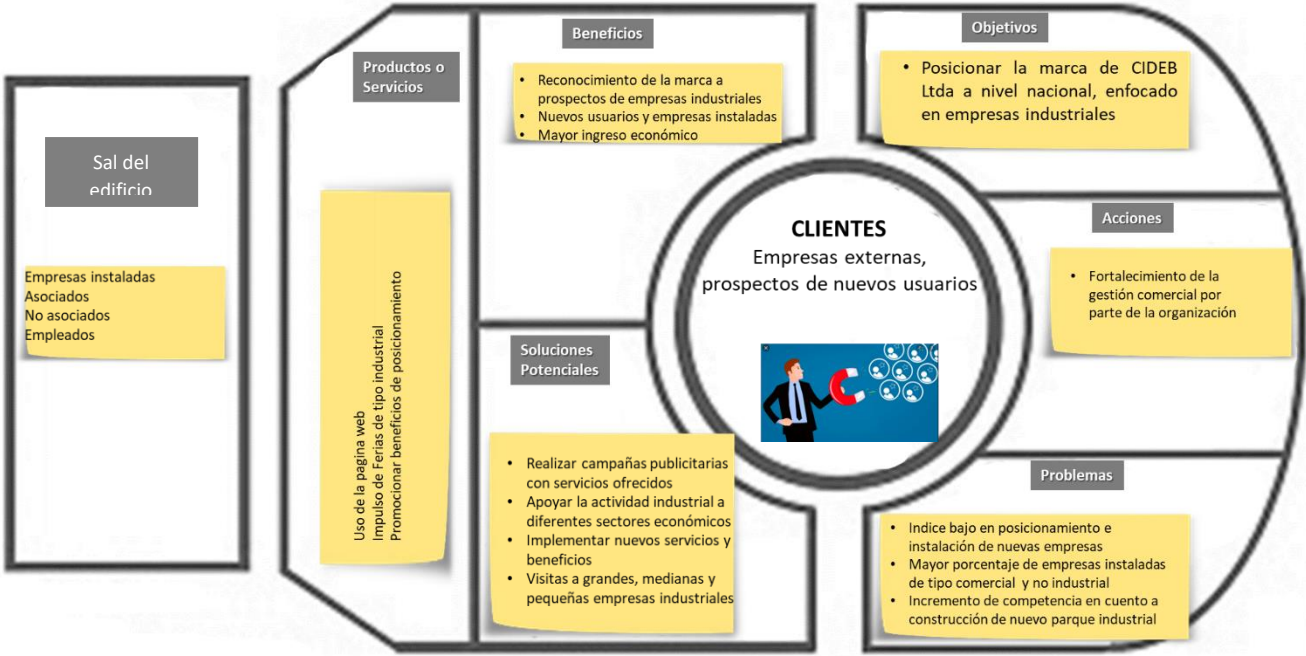


**Fuente.** Desarrollo propio.

Los usuarios de Cideb Ltda, quienes reciben los servicios y beneficios ofrecidos plantean una amplia deficiencia e inconformidad en el prestamo de los mismos, ya sea por calidad o tiempos, en cuanto al servicio de agua se propone un mayor compromiso de trabajo hacia en cumplimiento total de la separacion de vertimientos, con el fin de mejorar no solo la calidad sino la cantidad suministrada a cada uno. Asimismo se plantea un cambio de tecnología para el alumbrado interno permitiendo mayor eficiencia y dismincion de costos; por ultimo, aunque se cuenta con el servicio de seguridad privada 24 horas al dia, se presentan diferentes episodios de inseguridad que aquejan a todos los usuarios, por lo tanto se propone la posibilidad de cerramiento total, y control de ingreso de personal flotante, para asi contribuir

con el mejoramiento y satisfacción de usuarios, y evidenciar el buen servicio prestado directamente proporcional con las tarifas pagadas por cada uno de ellos.

**Imagen 5.** Estrategia 2 – Clientes



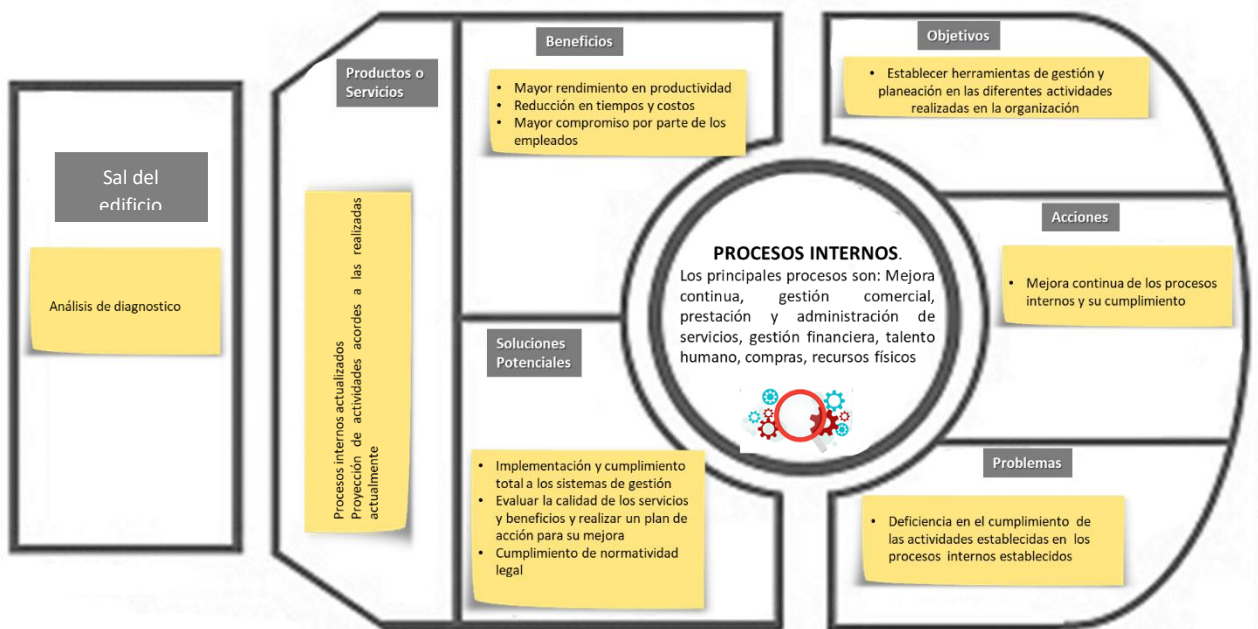
**Fuente.** Desarrollo propio.

La importancia de posicionar la marca de Cideb Ltda, va relacionada directamente con la disminución de instalación de nuevas empresas de tipo industrial, la cual genera una visión hacia un parque empresarial y no industrial; reflejando deficiencia de la gestión comercial, que propende a una disminución de desarrollo y proyección del parque, careciendo del interés por volver este parque más interesante a nuevas empresas.

Con el fin de incentivar un mayor crecimiento, se propone la estrategia de posicionamiento que permita el ingreso de grandes, medianas y pequeñas empresas industriales que le devuelvan al parque el enfoque para el que fue creado, planteando publicidad, promoción de beneficios y servicios, y atracción de nuevos

sectores económicos que por ende generen un ingreso económico en pro del parque industrial.

**Imagen 6.** Estrategia 3 – Procesos internos



**Fuente.** Desarrollo propio.

Los procesos internos de la organización, están aliados hacia la buena gestión con el cumplimiento total de actividades establecidas, a través del desarrollo del proyecto se evidencia la carencia de cumplimiento en actividades propias de la organización como lo es la programación de mantenimiento de zonas comunes, programación de mantenimiento de recursos físicos, control en la toma de lecturas de agua, selección y contratación de proveedores; así mismo la deficiencia en la socialización de estatutos evidenciando esto la falta de cumplimiento hacia una necesidad básica; por lo que se propone una actualización de procesos y procedimientos internos que determinen las actividades de acuerdo a como se realizan realmente.

## **9. PLAN DE ACCION Y PRESUPESTO**

### **9.1. PLAN DE ACCION**

Se determina el plan de accion para las anteriores estrategias analizadas en la herramienta Canvas, se relacionan por medio de un Diagrama de Gantt, en el cual se expone el tiempo calculado para la realización de cada una de ellas, en un lapso máximo de 10 años; tomando como referencia el año 1 como 2020 y año 10 tomado como 2029.

Se indica la estrategia, el tiempo de duración en años y el responsable.



**Tabla 8.** Plan de acción.

Duración del plan			PERIODO EN AÑOS										RESPONSABLE	
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Usuarios	Prestar servicios de calidad y ofrecer beneficios en pro de las necesidades de los usuarios	Implementación y mejora de servicios y beneficios Realizar inversiones sociales que diversifique los beneficios ofrecidos												Administración CIDEB Ltda
Posicionamiento de marca	Posicionar la marca de CIDEB Ltda a nivel nacional, enfocado en empresas industriales	Fortalecimiento de la gestión comercial por parte de la organización												Administración CIDEB Ltda
Fortalecimiento de procesos internos	Establecer herramientas de gestión y planeación en las diferentes actividades realizadas en la organización	Mejora continua de los procesos internos y su cumplimiento												Administración CIDEB Ltda

**Fuente.** Desarrollo propio.

## 9.2. PRESUPUESTO

Suma total del dinero asignado con el propósito de cubrir todos los gastos incurridos en el proyecto durante el tiempo específico, controlando costos y gastos del proyecto con el fin de cumplir las metas estipuladas. (Diaz, 2015)

De acuerdo a las estrategias y actividades anteriormente planteadas se definen los siguientes valores presupuestados divididos en los siguientes rubros:



**Tabla 9. Presupuesto de ingresos y egresos**

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>										
Captación, Depuración y Distribución (electricidad y agua)		\$ 2.533.333	\$ 5.320.000	\$ 7.980.000	\$ 13.300.000	\$ 18.620.000	\$ 21.280.000	\$ 23.940.000	\$ 26.600.000	\$ 29.260.000
Arrendamiento de bienes inmuebles		\$ 430.000,00	\$ 451.500,00	\$ 474.075,00	\$ 497.778,75	\$ 522.667,69	\$ 548.801,07	\$ 576.241,13	\$ 605.053,18	\$ 635.305,84
Alquiler Equipos		\$ 10.000,00	\$ 10.500,00	\$ 11.025,00	\$ 11.576,25	\$ 12.155,06	\$ 12.762,82	\$ 13.400,96	\$ 14.071,00	\$ 14.774,55
Contribución Mantenimiento de vías		\$ 5.541.666,67	\$ 11.637.500,00	\$ 17.456.250,00	\$ 29.093.750,00	\$ 40.731.250,00	\$ 46.550.000,00	\$ 52.368.750,00	\$ 58.187.500,00	\$ 64.006.250,00
Intereses cartera de crédito		\$ 36.000,00	\$ 37.800,00	\$ 39.690,00	\$ 41.674,50	\$ 43.758,23	\$ 45.946,14	\$ 48.243,44	\$ 50.655,62	\$ 53.188,40
Cuotas de admisión y afiliación		\$ 4.000.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Cuotas de administración y sostenim.		\$ 5.174.000	\$ 10.865.400,00	\$ 16.298.100,00	\$ 27.163.500,00	\$ 38.028.900,00	\$ 43.461.600,00	\$ 48.894.300,00	\$ 54.327.000,00	\$ 59.759.700,00
Servicios de recreación apto y cancha		\$ 1.290.000	\$ 2.709.000	\$ 4.063.500	\$ 6.772.500	\$ 9.481.500	\$ 10.836.000	\$ 12.190.500	\$ 13.545.000	\$ 14.899.500
<b>NUEVOS SERVICIOS</b>										
Comision por venta inmobiliaria 1,5%		\$ 21.000.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000	\$ 22.050.000
Venta de Epp		\$ 26.000.000	\$ 29.900.000	\$ 33.800.000	\$ 37.700.000	\$ 41.600.000	\$ 45.500.000	\$ 49.400.000	\$ 53.300.000	\$ 55.900.000
Rendimiento de inversion social para empleados				\$ 24.000.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 66.015.000</b>	<b>\$ 87.181.700</b>	<b>\$ 130.372.640</b>	<b>\$ 170.230.780</b>	<b>\$ 204.690.231</b>	<b>\$ 219.685.110</b>	<b>\$ 238.881.436</b>	<b>\$ 258.079.280</b>	<b>\$ 275.978.719</b>
<b>EGRESOS</b>										
Salarios	\$ 2.257.620,00	\$ 2.370.501,00	\$ 2.489.026,05	\$ 2.613.477,35	\$ 2.744.151,22	\$ 2.881.358,78	\$ 3.025.426,72	\$ 3.176.698,06	\$ 3.335.532,96	\$ 3.502.309,61
Prestaciones sociales	\$ 543.990,00	\$ 571.189,50	\$ 599.748,98	\$ 629.736,42	\$ 661.223,24	\$ 694.284,41	\$ 728.998,63	\$ 765.448,56	\$ 803.720,99	\$ 843.907,04
Aportes parafiscales y seguridad soc.	\$ 645.090,00	\$ 677.344,50	\$ 711.211,73	\$ 746.772,31	\$ 784.110,93	\$ 823.316,47	\$ 864.482,30	\$ 907.706,41	\$ 953.091,73	\$ 1.000.746,32
Mantenimiento y reparaciones equipos	\$ 35.000,00	\$ 36.750,00	\$ 38.587,50	\$ 40.516,88	\$ 42.542,72	\$ 44.669,85	\$ 46.903,35	\$ 49.248,51	\$ 51.710,94	\$ 54.296,49
Servicios públicos - energía		\$ 400.000	\$ 840.000,00	\$ 1.260.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.940.000,00	\$ 3.360.000,00	\$ 3.780.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.620.000,00
Papelería y Utiles de Oficina	\$ 300.000,00	\$ 315.000,00	\$ 330.750,00	\$ 347.287,50	\$ 364.651,88	\$ 382.884,47	\$ 402.028,69	\$ 422.130,13	\$ 443.236,63	\$ 465.398,46
Fotocopias	\$ 48.000	\$ 50.400,00	\$ 52.920,00	\$ 55.566,00	\$ 58.344,30	\$ 61.261,52	\$ 64.324,59	\$ 67.540,82	\$ 70.917,86	\$ 74.463,75
Publicidad, propaganda, pagina web	\$ 4.000.000	\$ 4.400.000	\$ 4.840.000	\$ 5.324.000	\$ 5.856.400	\$ 6.442.040	\$ 7.086.244	\$ 7.794.868	\$ 8.574.355	\$ 9.431.791
Gastos de Representación	\$ 36.000	\$ 37.800	\$ 39.690	\$ 41.675	\$ 43.758	\$ 45.946	\$ 48.243	\$ 50.656	\$ 53.188	\$ 55.848
internet	\$ 240.000,00	\$ 252.000,00	\$ 264.600,00	\$ 277.830,00	\$ 291.721,50	\$ 306.307,58	\$ 321.622,95	\$ 337.704,10	\$ 354.589,31	\$ 372.318,77
Mantenimiento vías int y alumbrado		\$ 5.500.000			\$ 7.500.000			\$ 10.000.000		
Mantenimiento acueducto y alcant.	\$ 1.000.000	\$ 1.050.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ 8.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 11.000.000,00
<b>Nuevos egresos</b>										
Contratacion de nuevo personal comercial		\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000				
Inventario de epp		\$ 20.000.000	\$ 23.000.000	\$ 26.000.000	\$ 29.000.000	\$ 32.000.000	\$ 35.000.000	\$ 38.000.000	\$ 41.000.000	\$ 43.000.000
Remodelacion Ingreso parque			\$ 25.000.000							
Inversion social para empleados del parque			\$ 400.000.000							
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.105.700</b>	<b>\$ 77.660.985</b>	<b>\$ 502.206.534</b>	<b>\$ 82.336.861</b>	<b>\$ 96.446.904</b>	<b>\$ 95.622.069</b>	<b>\$ 58.948.275</b>	<b>\$ 74.352.001</b>	<b>\$ 69.840.344</b>	<b>\$ 74.421.079</b>

Fuente. Desarrollo propio.

En la tabla anterior presentamos el presupuesto de ingresos y egresos, evidenciando el movimiento económico y efectividad de las acciones de acuerdo a los conceptos establecidos.

El presupuesto representado en valores corrientes, proyectado a manejarse con recursos propios, sin financiación; nos determina una inversión total a 10 años de \$1.140.940.752 con promedio de \$114.094.075 anuales, y un ingreso de \$1.651.114.895 promediado en \$165.111.489; representados en las cantidades económicas variables dependiendo de su actividad y año de ejecución.

Para el diseño de este presupuesto se tomaron valores pretendidos de la siguiente forma:

Determinando desde el año 1 los gastos continuos de salarios, prestaciones sociales, aportes parafiscales, mantenimientos, útiles de oficina, internet, publicidad, entre otros; se define de acuerdo al movimiento promedio de los últimos 3 años por medio del balance y estados financieros de la organización, así mismo se proratea con valores entre el 3% y 5% dependiendo del tiempo que los empleados necesiten disponer para la ejecución del proyecto; por otro lado anualmente se evidencia un incremento promedio del 5% por la inflación anual y aumento gradual determinado en la asamblea general.

Igualmente con los ingresos, se determinaron basándonos en cada uno de los conceptos con el último valor anual recibido, dividido en el total de empresas instaladas y aumentando anualmente de acuerdo a los nuevos posicionamientos empresariales industriales, con un incremento del 5% como inflación; se fijó asimismo los nuevos servicios definiendo el 1.5% de comisión por venta inmobiliaria, venta de Epp (elementos de protección personal), y rendimiento por inversiones de tipo y beneficio social.

De acuerdo a nuestro plan de acción, y suponiendo que se posicionen y asocien empresas industriales de la siguiente manera:

Año 2: 1 empresa, año 3: 1 empresa, año 4: 1 empresa, año 5: 2 empresas, año 6: 2 empresas, año 7: 1 empresa, año 8: 1 empresa, año 9: 1 empresa, año 10: 1 empresa; tendríamos del año 2 al año 6 el enfoque en gestión comercial, y del año 7 en adelante la ejecución de estrategias de marketing derivadas del mismo proceso, concluyendo de esta forma 11 empresas al final del ciclo del plan de acción.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se presenta el flujo de fondos junto a las siguientes variables:

Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Neto Presente (VNP)

Valor neto presente, variable con la que la administración fija como meta una tasa mínima por debajo de la cual, cualquier alternativa podrá ser rechazada como inconveniente a la luz de alternativas más lucrativas, por encima de esta meta cualquier propuesta que genere utilidades deberá considerarse como favorable. (Burbano, 1990, pág. 197)

La tasa interna de retorno se define con el nombre a “aquella tasa de interés que servirá para descontar las utilidades futuras del activo de manera que la suma de los beneficios descontados (valor actual de las utilidades) sea exactamente igual a la inversión original en el activo o costo” (Burbano, 1990, pág. 196)

**Tabla 10.** Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS																						
SALDO	-\$	9.105.700	-\$	11.645.985	-\$	415.024.834	\$	48.035.779	\$	73.783.875	\$	109.068.162	\$	160.736.835	\$	164.529.435	\$	188.238.936	\$	201.557.640		
SALDO ACUMULADO	-\$	9.105.700	-\$	20.751.685	-\$	435.776.519	-\$	387.740.740	-\$	313.956.865	-\$	204.888.703	-\$	44.151.868	\$	120.377.567	\$	308.616.503	\$	510.174.143		
% TASA DE INTERES																					4,60%	
INVERSION INICIAL	-\$																					450.000.000
TIR																						18%
VAN																						\$12.219.529,94

**Fuente.** Desarrollo propio.

De acuerdo al flujo de caja representado por los ingresos y egresos con valores corrientes, definimos las variables (TIR) Tasa interna de retorno y (VNP) Valor neto presente, estableciendo para esta medida una tasa de interés del 4.60% tomada del sector financiero común, y una inversión inicial de \$450.000.000 los cuales cubren gastos del año 1 hasta el año 3, que son los años en los cuales encontramos déficit económico.

Siendo así, la TIR se establece con un 18% y el VNP con \$12.219.529; demostrando valores positivos que evidencian un rendimiento financiero respecto a la inversión; aun así teniendo en cuenta que los valores son aproximados y que el margen de porcentual no es tan alto como lo esperado para el monto invertido, se tiene claro que por ser una organización del sector cooperativo, no siempre se busca el margen de utilidad, por lo contrario la necesidad básica es satisfacer y proveer servicios y beneficios en pro del bienestar de nuestros asociados.

## **10. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El BSC nos presenta una herramienta que nos permite realizar la medición del desempeño de la organización, ya que ofrece una visión general de la empresa por medio de análisis de indicadores determinados para cada una de las perspectivas y niveles, que así mismo deben ir enfocados hacia la estrategia y necesidad principal; y de esta forma se establecen acciones que deriven los resultados deseados.

Dentro de la planeación estratégica de la empresa nos permite establecer diferentes indicadores que ayuden al área directiva en la forma de desarrollar correctivos que orienten la acertada gestión y mejora para su óptimo desempeño.

En esta herramienta encontramos tres niveles diferentes, en donde se alinean los aspectos más relevantes de la organización

### **Nivel estratégico**

Corresponde a la planeación que se orienta a lograr objetivos de la organización, teniendo como finalidad establecer planes de acción para el funcionamiento de la organización, basado en la gestión.

### **Nivel táctico**

Propio del desarrollo detallado de la planeación del funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa a partir del desarrollo del nivel anterior, basado en la planeación de servicios.

### **Nivel operativo**

Corresponde a la asignación de tareas puntuales que se deben realizar, y se desarrolla a partir de lo establecido en los dos niveles anteriores.

Asimismo el BSC nos presenta cuatro perspectivas las cuales deben ir alineadas y equilibradas con los anteriores niveles, para la final determinación de estrategias.

#### Perspectiva financiera

Sobre el desempeño financiero siempre será indispensable y prioritario contar con información precisa y actualizada, dentro de una organización es factor clave la rentabilidad y solvencia económica con la que se cuenta.

“las medidas y los objetivos financieros definen un doble papel; define actuación financiera que se espera de la estrategia y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del BSC” (Kaplan, 1996 )

#### Perspectiva clientes

“la satisfacción de clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el enfoque de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación” (Norton y Kaplan, 1996)

Los clientes son un factor fundamental en el crecimiento de una organización y debemos priorizar y entender sus necesidades para así determinar un mayor desarrollo empresarial.

#### Perspectiva aprendizaje y crecimiento

En cuanto al manejo de las organizaciones su talento humano es principal e indispensable fuente de trabajo para el desarrollo y alcance de su planeación estratégica; considerándolo así un factor clave de gestión y liderazgo.



Se tendrá como prioridad en esta perspectiva la consolidación de conocimientos organizativos y cultura organizacional, como base de oportunas cambios.

#### Perspectiva procesos internos

“Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Se debe hacer énfasis sobre que procesos debemos sobresalir para satisfacer a los accionistas como a los clientes” (Norton, 2000)

A continuación se presentan las matrices estratégicas, relacionando en ellas los niveles y perspectivas anteriormente descritos.

**Tabla 11.** Perspectiva financiera

PERSP.	NIVELES			INDICADOR	META	RESP.
	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO			
PERSPECTIVA FINANCIERA	Identificación de cargas tributarias	Revisión de normatividad financiera aplicable	Estudio, análisis y cumplimiento de normatividad financiera vigente aplicable.	(N° de Normatividad aplicable vigente cumplida / Total de normatividad vigente aplicable)	100%	Administración CIDEB Ltda
	Mayor disposición de efectivo	Aumento de flujo caja	Recuperación de cartera	( cartera recuperada/ cartera total) *100	50%	Administración CIDEB Ltda

**Fuente.** Desarrollo propio

**Tabla 12.** Perspectiva Clientes

PERSP.	NIVELES			INDICADOR	META	RESP.
	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO			
PERSPECTIVA CLIENTES	Mayor impulso en promoción de beneficios y servicios	Campañas orientadas a generar conocimiento de la organización	.- Fidelización de empresas instaladas	(N° de empresas retiradas / N° de empresas ubicadas) * 100	< 20 %	Administración CIDEB Ltda
	aumento gradual de competencia requerida		- Ferias internas de promoción de servicios	N° de ferias realizadas	2	
			Incentivar empresas a asociarse	- Visitas a empresas que no son asociadas	(N° de empresas usuarias visitadas / N° total de empresas usuarias) * 100	
	Implementación de nuevos servicios a los usuarios y asociados	Identificar y mejorar las necesidades de los usuarios y asociados	.- Servicio de venta inmobiliaria por comisión  - Comercialización de Elementos de seguridad industrial	(N° de nuevos servicios implementados / N° total de proyectos de nuevos servicios) * 100	> 20%	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicios de beneficios (recreación) sociales para los empleados de las empresas</li> <li>-Remodelación de portería de ingreso</li> <li>- Garantía de seguridad de tractomulas en parqueaderos</li> <li>- Incentivar publicidad interna de empresas instaladas</li> </ul>		
Fomentar el posicionamiento de nuevas empresas.	Gestión comercial más amplia y profunda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación en ferias industriales a nivel nacional</li> <li>- Contratación de personal experto en gestión comercial</li> <li>- Visitas a grandes, medianas y pequeñas empresas con el fin de promover su proyección y posicionamiento en el parque</li> </ul>	<p>(N° de asistencia a ferias industriales / N° total de ferias industriales convocadas) *100</p> <p>Contrato de personal (N° de empresas visitadas / N° total de empresas proyectadas) * 100</p> <p>N° de actualizaciones por trimestre</p>	<p>&gt; 50%</p> <p>&gt; 30%</p>	Administración CIDEB Ltda

			Actualizaciones continuas en página web		1	
--	--	--	---	--	---	--

**Fuente.** Desarrollo propio

**Tabla 13.** Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

PERSP.	NIVELES			INDICADOR	META	RESP.
	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO			
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejora continua de los procesos internos	Fortalecer y actualizar procesos y procedimientos de talento humano	.- Capacitaciones en áreas requeridas por los trabajadores  - Aumento de personal para el desarrollo de otras estrategias.	(N° de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones proyectadas) *100  N° de nuevo personal calificado y competente	> 70%  2	Administración CIDEB Ltda

**Fuente.** Desarrollo propio

**Tabla 14.** Perspectiva procesos internos.

PERSP.	NIVELES			INDICADOR	META	RESP.
	ESTRATEGICO	TACTICO	OPERATIVO			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Mejora continua de los procesos internos	Generar cumplimiento de las actividades establecidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>.- Cumplimiento en actividades de selección de proveedores.</li> <li>- Mayor eficiencia y control en las tomas de lecturas de macro medidores</li> <li>- Gestión Comercial más amplia</li> <li>- Cumplimiento al programa de mantenimiento de prados</li> <li>- Cumplimiento de mantenimientos acordes al programa establecido</li> </ul>	(N° de actividades ejecutadas / N° de actividades proyectadas) *100	> 50%	Administración CIDEB Ltda

	Cumplimiento en la separación de vertimientos	Verificar realización de acciones acordadas con cada empresa	.- Verificar realización de acciones acordadas con cada empresa - Reportar acciones de mejora a Corpoboyaca	(N° de empresas con separación de vertimientos / Total de empresas) *100	> 65%	Administración CIDEB Ltda
	Actualizar los estatutos a la nueva normatividad aplicable a la organización	Convocar asamblea general para su aprobación.	.- Contratar asesoría de profesionales - Socializar estatutos con asociados	Lograr la actualización de estatutos	Estatutos actualizados	Administración CIDEB Ltda



	Gestionar ante entes gubernamentales pertinentes, la ampliación de los índices de construcción en la zona industrial y de servicios del municipio de Duitama	Solicitudes de reforma del Plan de ordenamiento territorial	.- Asistencia a reuniones con alcaldía y DNP	Lograr la modificación del Decreto Municipal 293 de 2010, con la ampliación	Ampliar índices de construcción	Administración CIDEB Ltda
--	--	---	--	---	---------------------------------	---------------------------

**Fuente.** Desarrollo propio

## 11. CONCLUSIONES

- Con labores enfocadas en gestión comercial, se pretende alcanzar en 10 años un aumento de 11 empresas industriales en el parque, de las cuales se generen ingresos por los diferentes rubros de servicios
- La llegada de empresas industriales devolverá al parque industrial su enfoque para el cual fue creado.
- A pesar de los problemas por los que atravesó la Cooperativa para su crecimiento y desarrollo, se evidencia la evolución del proyecto inicial, así como el progreso empresarial dentro del Parque Industrial el cual ha generado impacto en la región Boyacense.
- Se demostró un excelente control y manejo financiero, generando un crecimiento amplio del patrimonio, con disminución de pasivos; forjando así un poder económico de pago y adquisitivo.
- Se verifico en el diagnóstico de la gestión administrativa, los grandes problemas por lo que atraviesa la empresa, como el Plan de ordenamiento territorial, el cual disminuye y frena el desarrollo de nuevas construcciones en el parque; así mismo encontramos en cuanto al permiso para la obtención de vertimientos un amplio inconveniente en cuanto al cumplimiento y compromiso de las empresas en pro de la gestión hídrica.
- Dentro del diagnóstico se identificó el poco interés por parte de la administración de motivar a las empresas usuarias a la asociatividad de la Cooperativa, igualmente la baja gestión de incentivar el posicionamiento de nuevas industrias en el parque; y la deficiencia en cuanto al cumplimiento

estricto de las actividades de procesos establecidos en los sistemas de gestión.

- Se espera en 10 años que el parque industrial sea un foco de desarrollo encaminado a su objetivo industrial, así mismo que tenga un porcentaje de cobertura casi total.

## 12. RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Continua capacitación a los trabajadores de acuerdo a las necesidades requeridas, la motivación y el trabajo en equipo
- Realización de capacitaciones por áreas requeridas de acuerdo a los sectores económicos
- Generar mayor inversión en proyectos de beneficios sociales
- Continuar con el alto índice de buena atención al cliente
- Promover la asociatividad de empresas instaladas, promocionando los beneficios y servicios ofrecidos
- Implementación de nuevos servicios y beneficios a asociados y usuarios, que conlleven a una mayor satisfacción
- Impulsar el posicionamiento de nuevas industrias
- Incentivar la publicidad interna de las empresas instaladas, y así ayudar a cada uno de los mercados posicionados
- Fortalecimiento y cumplimiento de actividades de los procesos encontrados en los sistemas de gestión
- Continua con la labor exigente en cuanto al cumplimiento de separación de vertimientos

- Actualización de los estatutos de la empresa
- Continuar con los procesos necesarios y requeridos con el fin de lograr la reforma del POT, aumentando el índice de construcción
- Se recomienda publicitar el parque industrial a nivel nacional
- Se recomienda el cumplimiento de las actividades en cuanto a selección de proveedores

### 13. REGISTRO FOTOGRAFICO

**Imagen 7.** Encuesta GBS



**Fuente.** Desarrollo propio

**Imagen 9.** Encuesta Restaurante Ciudadela



**Fuente.** Desarrollo propio

**Imagen 10.** Encuesta Prosamin



**Fuente.** Desarrollo propio

**Imagen 8.** Encuesta Restaurante El buen gusto



**Fuente.** Desarrollo propio

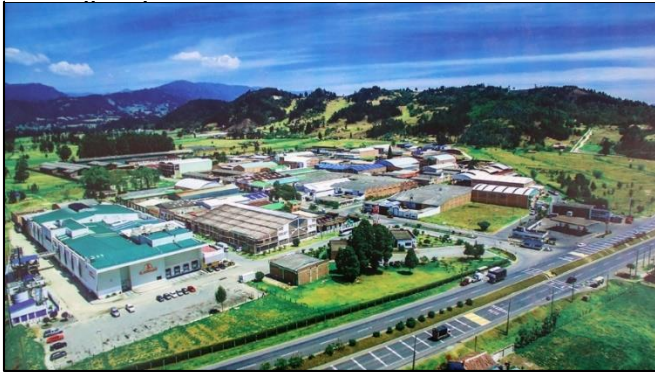
**Imagen 11.** Encuesta Harinera del valle



**Fuente.** Desarrollo propio

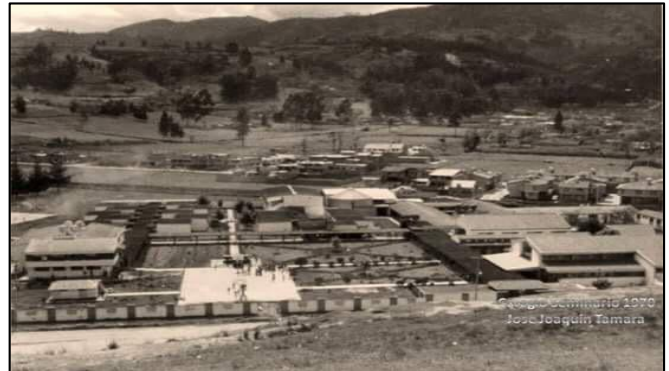


**Imagen 12.** Panorámica Ciudadela



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 13.** Panorámica Ciudadela, antigua.



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 17.** Vías Ciudadela



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 14.** Esquina Espumol, antigua



**Fuente.** Álbum fotográfico CIDEB Ltda.

**Imagen 16.** Ingreso Porteria 1, antigua



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 15.** Ingreso Porteria 1, antigua



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 21.** Esquina Eldorado



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 20.** Planta de tratamiento, antigua



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 22.** Kiosko zona recreativa



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 25.** Oficinas administración



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 24.** Fabricación de carrocerías



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 23.** Fabricación de carrocerías



**Fuente.** Álbum fotográfico CIDEB Ltda.



**Imagen 26.** Planta Gerdau Diaco



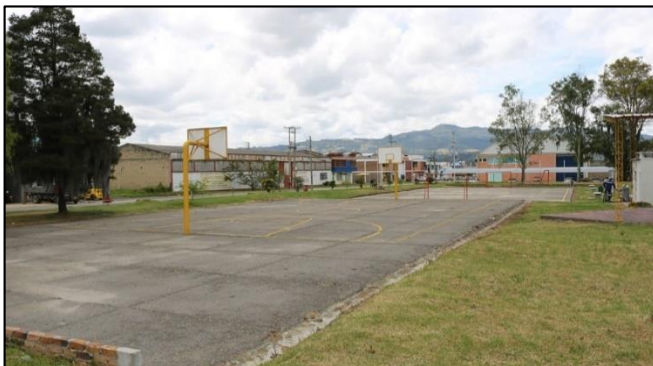
**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 27.** Ciudadela, antigua



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 29.** Cancha baloncesto, zona



**Fuente.** Álbum fotográfico

**Imagen 28.** Mepsa



**Fuente.** Álbum fotográfico

## 14. BIBLIOGRAFIA


- Betancourt, D. (19 de 06 de 2016). *www.ingenioempresa.com/matriz-de-vester*.
- CIDEB Ltda . (2010). *Acta de asamblea*. Acta de Asamblea , CIDEB LTDA, Boyacá, Duitama.
- CIDEB Ltda . (2011). *Prestacion de Servicios*. DUITAMA.
- CIDEB Ltda . (2019). *Informe de gestion*. Informe de Gestión, CIDEB LTDA, Boyacá, Duitama.
- CIDEB Ltda. (1985). *Acta de asamblea*. CIDEB LTDA, Boyaca, Duitama.
- CIDEB Ltda. (1993). *Acta asamblea*. CIDEB LTDA, Boyaca, Duitama.
- CIDEB Ltda. (2018). (Gerencia, Editor) Obtenido de <https://www.ciudadelaparqueindustrialduitama.com/empresas/>
- Corpoboyaca. (2009). *Tasas retributivas por vertimientos* . Tunja .
- Diaz, P. (2015). *Gestion del presupuesto ddel proyecto* . PM4DEV.
- Gobernacion de Boyacá. (2005). *Corredor Industrial del Departamento de Boyacá*. Gobernacion de Boyacá , Boyacá, Tunja.
- Helmunt Corvo . (2000). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/gestion-administrativa/>
- Kaplan, R. S. (1996 ). *The Balanced Scorecard* . Colombia : Planeta Colombiana S.A.
- Ministerio de Desarrollo Economico . (1981). Resolucion 499. Bogota .
- Ministerio de Hacienda . (2010). *Plan de Ordenamiento Territoial*. Cundinamarca , Bogota.
- Ministerio de Trabajo. (2015). *Decreto 1072*. Bogota.

- Norton. (2000). *Balanced ScoreCard*. Obtenido de Balanced ScoreCard:  
[http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)
- Norton y Kaplan. (1996). *Balanced Business Scorecard*. Obtenido de Balanced Business Scorecard:  
[http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_balanced\\_business\\_scorecard.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm)
- Perez, C. C. (2012). *Modelo Canvas*. Bogota .
- Profirma. (Agosto de 2018). *Profirma*. Obtenido de  
<https://www.profirma.co/blog/finanzas-corporativas/50-analisis-financiero-de-una-empresa-indicadores-de-endeudamiento>
- Reas Huelva . (2011). *Principios de la Economia Solidaria*. Cundinamarca, Bogota.
- Sebastian Riaño . (9 de 10 de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de Gerencie.com:  
<https://www.gerencie.com/cooperativas.html>
- Superintendencia de la Economia Solidaria . (2014). *Circular externa n° 006*.  
Bogota.
- Unidad de Apoyo al Sector Privado. (2019). *Parques industriales*. Montevideo .  
Uruguay: Ministerio de Economia y Finanzas .
- Universidad de Cordoba . (2007 ). *Economia y Gestión* . Cordoba .
- Universidad de los Andes . (2012). *Administracion de cartera*. Bogota.

## 15. ANEXOS

Con el fin de involucrar los actores inmersos en el parque industrial, se aplicaron 40 encuestas de las cuales obtuvimos respuesta de un 37,5% de ellas; respondidas por usuarios, asociados, miembros del consejo de administración y empresas instaladas con el fin de generar valor agregado con el punto de vista de cada uno de ellos; las encuestas fueron desarrolladas en el siguiente formato:

**Imagen 30.** Formato de encuesta de percepción

	PROPUESTA ESTRATEGICA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA CIUDADELA INDUSTRIAL DE DUITAMA
	ENCUESTA DE PERCEPCION

Con el fin de determinar un plan de mejora en la Ciudadela Parque Industrial, deseamos conocer su punto de vista en los siguientes aspectos.

Usted es: Empleado \_\_\_ Asociado \_\_\_ Usuario \_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_

1. Defina brevemente su percepción de la evolución del Parque Industrial

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Qué opina de la situación actual del Parque Industrial.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Cómo ve usted el Parque Industrial en 10 años?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Para usted cuales son las principales problemáticas del Parque Industrial

-

-

-

5. Que servicios o beneficios le gustaría recibir por parte del Parque Industrial

-

-

**Fuente.** Desarrollo propio

Dentro de las encuestas realizadas identificamos que más del 60% de los encuestados manifiestan una buena gestión administrativa en la Ciudadela Parque Industrial, debido a que se evidencia el cambio y mantenimiento físico del mismo, gracias a las diferentes obras en pro de su mejoramiento; sin embargo se reflejan diferentes puntos de vista en cuanto a la evolución, teniendo la percepción de más del 50% que afirma ver el parque con un enfoque perdido y llevado más a lo empresarial y comercial, que a industrial; asimismo se demuestra que las personas que llevan mayor tiempo posicionados en el parque si notan una disminución de instalación de empresas instaladas a comparación de una década anterior.

Por otro lado más del 90% asegura que el principal problema es el servicio del agua en diferentes variables como: calidad, tiempo, cantidad, asimismo manifiestan problemas de alumbrado, aseo, control de roedores que principalmente afectan a empresas de alimentos, bajas garantías de seguridad de vehículos respecto a los altos costos de ingreso, bajo apoyo y publicidad a empresas internas y falta de capacitaciones por sectores económicos.

Finalmente encontramos que entre el 60% y 80% de los encuestados tienen un concepto positivo respecto al futuro, demostrando un ideal de un 100% de desarrollo de parque con un enfoque industrial alto, el cual permita desarrollo de emprendimientos regionales que apoyen la generación de empleo de la ciudad.