

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA
DESDE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA ALARMAS
MULTISERVICIO LTDA. CASO DE ESTUDIO.**

Autor: Andrea Carolina Sánchez Cruz¹

Asesor

Wilinton Javier Ortiz Amador

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

SEPTIEMBRE DE 2015

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA DESDE UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA ALARMAS MULTISERVICIO LTDA. CASO DE ESTUDIO.

Autor: Andrea Carolina Sánchez Cruz²

RESUMEN

En el presente documento el lector va a encontrar el análisis de la dimensión administrativa en la empresa Alarmas Multiservicio Ltda., encontrando como principal problema la falta de Planificación Estratégica, basados en una la revisión bibliográfica y la metodología de caso de estudio, se explican las causas de este problema y por medio de la utilización de diversas herramientas se plantea una estrategia de mejoramiento con tácticas para lograr la resolución del problema.

Palabras clave: Planeación estratégica, Administración por objetivos, indicadores de gestión, toma de decisiones, procesos de administración.

ABSTRACT

Through this document the reader will find the analysis of the administrative aspect in the company Alarmas Multiservicio Ltda , finding as main problem the lack of strategic planning, based on the literature review and the methodology of study, the causes of this problematic are explained and through the use of various tools an improvement strategy arises tactics to achieve problem resolution.

Keywords: Strategic planning, management by objectives, performance indicators, decision making, management processes.

² Economista egresada de la Universidad los Libertadores con especialización en Gestión Empresarial del Politécnico Gran Colombiano, Analista de Importaciones en Falabella de Colombia S.A, amplio conocimiento en Logística y Comercio exterior con más de 10 años de experiencia en el sector.

INTRODUCCIÓN

Teniendo como referencia el diagnóstico de la situación de la empresa Alarmas Multiservicios Ltda., en el sector de la seguridad privada en Colombia. Para esta investigación hemos hecho una revisión bibliográfica fundamentada en los principios de la administración, para ponerla en el contexto de la empresa. Se analiza los factores externos e internos de la compañía logrando evidenciar estrategias que le permitan a la empresa una mayor participación en el mercado y un adecuado direccionamiento por medio de la implementación de la planificación estratégica, la ausencia de esta última es la problemática que enfrenta la empresa en la dimensión administrativa que hace que la empresa y sus empleados no tengan sinergia para alcanzar los objetivos de la organización y no permita la correcta distribución de roles y responsabilidades.

De acuerdo a la investigación la falta de seguimiento y control por medio de indicadores de gestión que midan la utilización de los recursos de la empresa, controle los gastos y además soporte al departamento financiero y no dependa de este como actualmente sucede en la compañía, en parte porque no tiene definidos y documentados los procesos financieros, comerciales y de operaciones, esta falta de organización en la planeación ha hecho que la gerencia se desligue de las áreas y las decisiones en la empresa sean muy difíciles de concretar de forma eficiente.

Se infiere que el área administrativa debe encargarse de supervisar los manuales de funciones para que las personas visualicen sus procesos y responsabilidades con el cliente interno y externo, mejorando con esto el clima laboral y mejorando la planeación pues serán visibles las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas de cada área, actualmente no existe un departamento de calidad que haga un seguimiento a los productos y manual de funciones lo cual ha generado que no se tenga responsabilidades establecidas para el mejoramiento de los procesos.

REVISION BIBLIOGRAFICA

Para poder adentrarnos en la problemática de la empresa, es necesario introducirnos en el concepto e importancia de la gerencia estratégica la cual es parte fundamental en la consecución de objetivos y metas de una compañía. También es la encargada de re direccionar los objetivos si es necesario, consecuencia de no tenerla es el no aprovechar las oportunidades del mercado o permitir el

posicionamiento de la competencia afectando directamente la sostenibilidad de la empresa.

“La gerencia estratégica es pues una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa en su entorno y medio ambiente” (Parra, 2012), a diferencia por ejemplo de la de calidad que ayuda a la creación de una cultura de mejoramiento continuo y de la aplicación de la herramienta del benchmarking como un proceso comparativo de evaluación para realizar mejoras organizacionales orientando a la organización hacia un cambio radical en la manera de hacer las cosas.

La empresa cuenta con una planeación porque ha estado en el mercado por más de 34 años, pero no ha adquirido una planeación estratégica que le permita tener claros los objetivos y metas a mediano y largo plazo, parte de esta planeación se concentra en la cultura organizacional que debe comenzar por el re planteamiento de su misión y visión lo cual permite tener más claras las tácticas de posicionamiento en el mercado y objetivos para llegar a estos; luego de estudiar el caso se sugiere una misión y visión que muestre el verdadero sentido de la empresa:

“Misión: Cuidar y proteger el patrimonio de empresas y familias, generando confianza y tranquilidad, haciendo uso de productos y servicios innovadores con el mejor respaldo tecnológico, excelente servicio y amplia experiencia en el sector.

Visión: Alarmas Multi-servicios Ltda será una organización que dinamice el mercado por su proceso de innovación, que le permitirá ofrecer productos y servicios de óptima calidad, generando confianza en el consumidor. Se espera para el 2026 lograr un 5% en la participación del sector de vigilancia y seguridad privada en Colombia.” (Elaboración propia)

Tomando como referencia el caso de la aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes (Aguilera, 2013) el cual hace referencia a un modelo que explica la forma en la cual una empresa puede alcanzar sus metas de posicionamiento por medio de la dirección estratégica con un marco de acción definido que lo describe en los siguientes 3 pasos:

Primera etapa: Diagnóstico Interno: En esta primera etapa es necesario conocer la situación interna de la empresa identificando fortalezas y debilidades e identificando que factores internos pueden contribuir con el crecimiento empresarial.

Segunda etapa: Diagnóstico Externo: Es proceso de identificación de la situación externa del entorno en donde es necesario trabajar luego de identificar las oportunidades y amenazas, es decir, hay que identificar las fuerzas externas clave, se hace imperativo analizar el macro entorno, entorno sectorial y ambiente interno.

Tercera etapa: Elección e implantación de estrategias: Para hacer la elección de estrategias se debe hacer la comparación entre las oportunidades y los objetivos a largo plazo, con esto se pueden evaluar y llevar a cabo las estrategias específicas que permiten alcanzar los objetivos.

Este modelo es un importante ejemplo que tomé de referencia para evaluar estrategias de mejora administrativa en la empresa Alarmas Multiservicio Ltda. Teniendo en cuenta que “las estrategias con enfoques específicos permiten lograr los objetivos a largo plazo” (Blank, 2002).

“En este sentido la formulación de estrategias es comprendida como un plan coherente, encaminado a alcanzar los objetivos de la organización y en consecuencia mejorar su posición competitiva”

Por consiguiente otro artículo importante es el papel de la teoría administrativa en el procesos de dirección (Gonzales, 2010) que hace referencia a prácticas administrativas en procesos locales, intentando dejar de lado las opiniones de estudio habitual, no se estudia una empresa en específico sino el comportamiento en conjunto de estas tomando como base importancia las interrelaciones entre hombres y mujeres que no se encuentran explícitos en alguna teoría y demostrando la importancia de mejorar esta interacción ya sea como consumidor, empleado o administrado para que la empresa como un todo pueda integrarse. La administración es una ciencia que puede irrumpir desde varias disciplinas como la economía, psicología, sociología y de ahí la importancia de su estudio y aplicación porque la comprensión de esta puede hacer fructífero el manejo de la empresa. (Gonzales, 2010).

Queda definido entonces que el área administrativa es la encargada de planear, organizar, direccionar, coordinar y evaluar (Ducker, 2001), por esto la importancia de desligarla del Gerente Financiero y que se especialice en sus funciones, una de las principales labores del área administrativa es estructurar el organigrama para que sea la gerencia quien tenga contacto directo con los jefes de área y puedan tomarse decisiones de forma asertiva y eficaz, con este contacto directo se puede tener más claro los procedimientos generales de la empresa para obtener un mejoramiento continuo.

Cabe señalar la importancia de la administración por objetivos o más conocida como APO, es la mezcla entre la ciencia de la administración y la filosofía humanística en donde se busca mejorar los resultados de las organizaciones por medio de factores psicológicos y la lógica de los sentimientos (Guillen, 1990).

La APO busca mejorar la productividad por medio de la motivación, participación, el grado de satisfacción, el liderazgo, el trabajo en equipo y la responsabilidad que se

convierten en parte fundamental de la cultura empresarial, este modelo productivo es una técnica de dirección de esfuerzo a través de la planeación y control administrativo para alcanzar resultados, buscando objetivos anuales y objetivos de cada gerente o departamento (Flores, 2014).

Se concibe que aunque el proceso operativo ha tenido un buen manejo en la empresa Alarmas Multiservicio Ltda., la gerencia tiene una formación autocrática y no participativa siendo esta una causa del mal ambiente laboral por no tener una adecuada metodología en la toma de decisiones en temas como la escogencia de proveedores y nuevas líneas de negocio que permitan aumentar las ventas y utilización del presupuesto

A pesar de haberse mantenido vigente en el mercado colombiano la empresa no ha mejorado sus resultados en participación y ventas debido a la ausencia de planeación estratégica que no ha permitido tener un esquema de seguimiento y control del trabajo de los funcionarios que conlleve a obtener mejores decisiones y resultados, esta situación está causando que se pierdan clientes lo que genera que la competencia tenga mayor cobertura en el mercado y aproveche el crecimiento del sector, por ende la competencia está logrando un mayor posicionamiento en el mercado y al no desarrollar estrategias de mercadeo los clientes están siendo atraídos por los líderes del mercado.

METODOLOGIA

Basándose en la implementación de una metodología de estudio de caso, método Harvard la cual parte de lo general a lo particular, es decir, busca estudiar el entorno y posteriormente la situación interna de la empresa para poder llegar a una conclusión, esta propuesta objetiva, concreta y propositiva ayuda a identificar los hechos relevantes para la toma de decisiones, con el estudio de caso buscamos mejorar el mal direccionamiento administrativo para Alarmas Multi servicios Ltda.

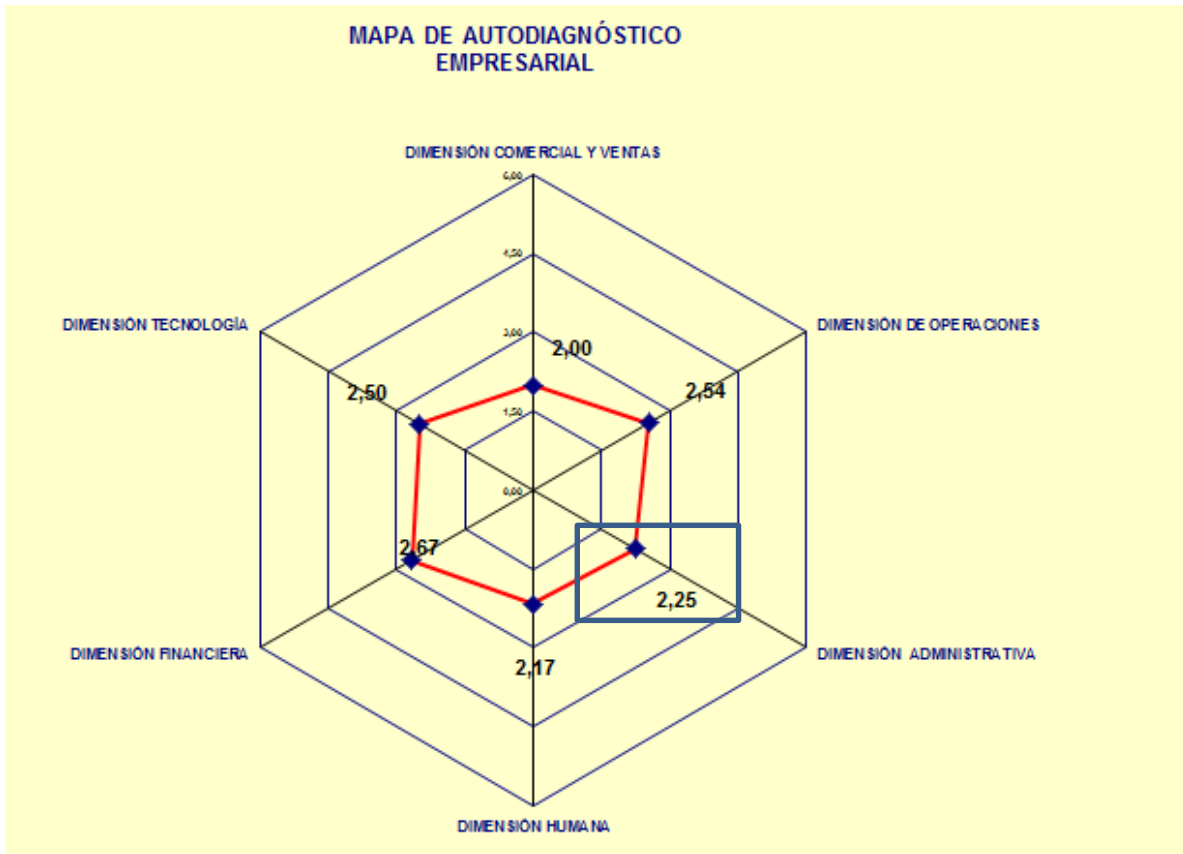
El estudio de caso se hizo por fases para poder identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa a continuación describo el proceso la investigación:

Para empezar se realizó la lectura de caso antelación (Ortega, 2015), teniendo así un panorama más claro de la situación de la empresa y su entorno.

Posterior a la lectura se realiza una lista de chequeo, con la cual evaluamos los factores internos que afectan actualmente a la empresa, esta herramienta tiene una clasificación en un rango de 1 a 5 que nos permite revisar 20 items de la dimensión administrativa en la empresa.

LISTA DE CHEQUEO DIMENSION ADMINISTRATIVA

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	2
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	3
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	1
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	2
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
16	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2
19	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
20	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	1
PUNTAJE TOTAL		2,2



El mapa nos muestra que la dimensión administrativa se encuentra en un estado crítico porque en la calificación de 1 a 5 la empresa está ubicada en una puntuación de 2,25.

El próximo paso es hacer el análisis de los factores internos y externos de la empresa y el entorno respectivamente, con una calificación que nos ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a continuación adjunto el análisis de matriz MEFE y MEFIEI con sus respectivos resultados.

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Factores Críticos de Éxito

Fortalezas	Peso	Cal	Promedio Ponderado
Contar con 36 años de experiencia en el sector	10%	4	0,4
Contar con clientes vigentes que lo han respaldado desde su fundación	9%	4	0,36
La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control	4%	3	0,12
Conocimiento del negocio	8%	4	0,32
Contar con infraestructura propia adecuada para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura	4%	3	0,12
Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales e internacionales establecidas para su sector o actividad económica	5%	3	0,15
La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	6%	3	0,18
La tecnología de sus productos se encuentran a la vanguardia y de acuerdo a los avances tecnológicos para seguridad electrónica	6%	3	0,18
Subtotal	52%		1,83
Debilidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa no cuenta con una estrategia de marketing que le permita identificar nuevos nichos de mercado, necesidades de producto y/o servicios por lo que no se desarrollan iniciativas para mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes y la competencia	5%	1	0,05
No se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles específicos y de valor de segmentos, canales y consumidores	5%	1	0,05
La empresa no cuenta con una política de calidad que le permita ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas, y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicios	10%	2	0,2
La empresa no tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones	4%	1	0,04
La innovación no es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo, tampoco cuenta con personal calificado para la investigación de nuevas tecnologías o procesos	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con un programa estructurado de gestión de recursos humano que incluya selección, inducción, capacitación, seguimiento, evaluación, promoción y retención de personal	8%	2	0,16
No existe planeación adecuada y estructurada para la ejecución del presupuesto, análisis de flujos de fondos que sirvan como base para la toma de decisiones frente a nuevos proyectos de inversión	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con planeación estratégica que permita llevar una comunicación eficiente entre la gerencia general y las demás áreas, dificultando la toma de decisiones oportuna y eficaz de acuerdo con el ritmo en que se comporta el sector.	8%	2	0,16
Subtotal	48%		0,74
Total	100%		2,57

Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Factores Críticos de Éxito

Oportunidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa podría diversificar fácilmente ya que todos los competidores terminan vendiendo los mismos productos y servicios	7%	3	0,21
El aumento de la inseguridad en ciudades como Bogotá en zonas específicas	7%	3	0,21
Expandir el mercado a ciudades intermedias	10%	4	0,4
La fuerza de productos sustitutos es baja lo cual representa una gran oportunidad	7%	3	0,21
posicionamiento de la marca es una oportunidad para crear estrategias de crecimiento	7%	3	0,21
Apertura de TLC es una oportunidad para importar nueva tecnología	8%	4	0,32
Después de terminar el proceso de paz en el país, un alto porcentaje de la población reinsertada hará que se incrementen los delitos en las ciudades	7%	3	0,21
Subtotal	53%		1,77
Amenazas	Peso	Cal	Promedio Ponderado
El sector crece aceleradamente por encima de lo que crece la economía colombiana	7%	2	0,14
Aumento de ilegalidad en el sector	6%	1	0,06
La volatilidad del dólar encarece el costo de los sistemas	6%	1	0,06
Bajas políticas arancelarias se constituyen como plataforma de entrada de nuevos competidores	5%	1	0,05
Alto volumen de competidores en el mercado	10%	2	0,2
Dependencia de compra de productos a distribuidores y no a fabricantes directamente	8%	2	0,16
Alto nivel de liquidez de las empresas del sector es suficiente para constituirse en barrera de entrada	5%	1	0,05
Subtotal	47%		0,72
Total	100%		2,49

Pasamos ahora a la elaboración de la matriz DOFA, con la cual definimos la estrategia más viable para en la dimensión administrativa que pueda ser implementada en la empresa:

		MENÚ		MATRIZ DOFA	
		8	La empresa no cuenta con planeación estratégica que permita llevar una comunicación eficiente entre la gerencia general y las demás áreas, dificultando la toma de decisiones oportuna y eficaz de acuerdo con el ritmo en que se comporta el sector.	8	La tecnología de sus productos se encuentran a la vanguardia y de acuerdo a los avances tecnológicos para seguridad electrónica
OPORTUNIDADES	5	Posicionamiento de la marca es una oportunidad para crear estrategias de crecimiento	Estudio de importación de productos tomando como base las políticas y beneficios arancelarios del TLC	Fortalecer estrategias de fidelización y captura de nuevos clientes potenciales mediante referenciación de clientes actuales	
AMENAZAS	1	1. El sector crece aceleradamente por encima de lo que crece la economía colombiana	Incursionar en el mercado con nuevas técnicas de investigación y consultoría orientada a la seguridad de las empresas	Orientar el portafolio de productos y servicios a sectores empresariales que le permitan ampliar clientes y posicionamiento	

RECOMENDACION:

Gracias a las anteriores herramientas utilizadas en nuestro caso de estudio y a una amplia Revisión bibliográfica argumentado que la estrategia más viable es hacer un estudio de consultoría externa que permita a la empresa ver sus debilidades y las oportunidades de negocio y posicionamiento esta estrategia muestra resultados en aproximadamente 3 meses permitiendo a la empresa tener posibilidades de replantear su estrategia en el corto plazo.

El presupuesto de esta iniciativa oscila en unos 47 millones de pesos, que buscan trabajar 3 tácticas específicas que ayudarán en la consecución de la implementación de Estrategias de mejoramiento continuo y planificación en la organización:

Con la consultoría la gerencia podrá tener más claro el panorama en el entorno y tendrá herramientas para aplicar mejoras internas que la lleven a ser más competitiva y sostenible en el tiempo. Con esto se logrará tener una mejor comunicación y sinergia para que las áreas y la gerencia estará alineada hacia los

objetivos y el bien común, proponiendo mayores retos y mejora continua que potencie la competitividad y nuevos negocios para la compañía.

CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES												
	SUELDOS DEL PERSONAL QUE ACTÚA EN LA TAREA	PRESTACIONES SOCIALES DEL PERSONAL	HONORARIOS DE PERSONAS EXTERNAS A LA EMPRESA	MATERIALES UTILIZADOS EN LA TAREA	EVENTOS A REALIZAR EN LA TAREA	EQUIPOS A ADQUIRIR O ARRENDAR	SOFTWARE A ADQUIRIR O ARRENDAR	DEPRECIACION DE EQUIPOS PROPIOS A UTILIZAR	GASTOS FINANCIEROS VINCULADOS A LA TAREA	GASTOS DE TRANSPORTE	OTROS GASTOS	TOTAL
		0,00%										
1	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 15.000.000	\$ 5.000.000	\$ 800.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	-\$ 1.500.000	\$ 9.000.000	\$ 700.000		\$ 47.000.000
2		\$ 0										\$ 0

TACTICAS:

Cabe recalcar que todo el trabajo administrativo debe ir de la mano con el departamento de Recursos Humanos ya que en las organizaciones el clima organizacional es un tema importante de abordar, dado que influye en el éxito y el cumplimiento de los objetivos propuestos en el enfoque estratégico (Díaz, 2015) y este enfoque debe tener claro el posicionamiento y difusión de una cultura organizacional y el direccionamiento de la empresa para que el Gerente sea la cabeza de la organización logrando así metas medibles y sostenibles, implementando una agresiva campaña en ventas que permita crecer aceleradamente, al mismo tiempo que lo ha hecho el sector de la seguridad privada en Colombia, teniendo la opción de abrir nuevos mercados a nivel nacional en donde también son requeridos estos equipos y personal capacitado, sin dejar de lado la importancia de tener liderazgo y no autoridad que es lo que se ha evidenciado en la empresa.

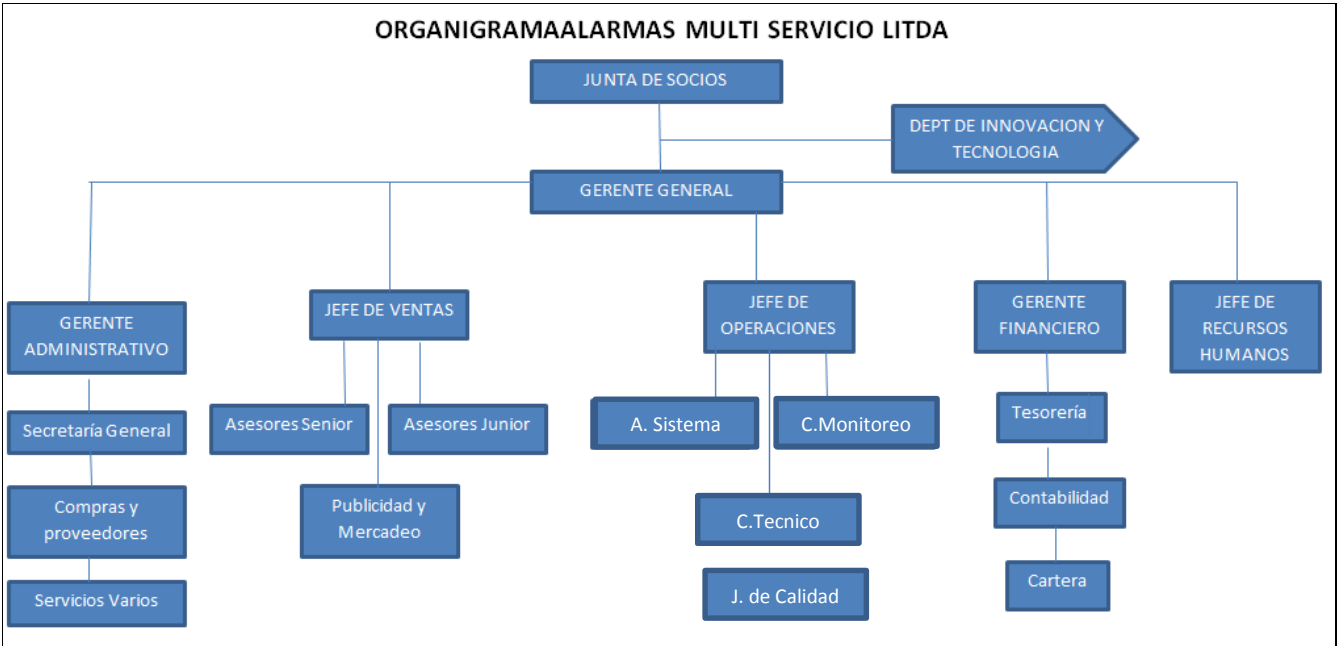
Es necesario reconocer que la empresa tiene una fortaleza en el cumplimiento de leyes y normas en la importación y comercialización de sus productos y servicios, pero esto debe ser complementado con la actualización y capacitación de los empleados en las leyes y normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental enfocadas en el sector de la seguridad privada.

La primera táctica es incorporar un Gobierno corporativo, que busca mejorar las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos y los accionistas, creando así una estructura clara para alcanzar los objetivos y revisar el desempeño de las distintas áreas.

Se quiere también establecer una Cultura Organizacional para tener hábitos, costumbres, creencias y valores establecidos y adoptados por los funcionarios de la empresa.

Por último se recomienda establecer un sistema de gestión con el cual se comiencen a establecer índices de medición para controlar y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad, productividad y asertividad en la prestación de servicios.

Proponemos así actualizar el organigrama de la empresa en donde se separe de la Gerencia Financiera la Gerencia administrativa y se incluya un departamento de Innovación y tecnología, a continuación la propuesta de organigrama para implementar en la empresa:



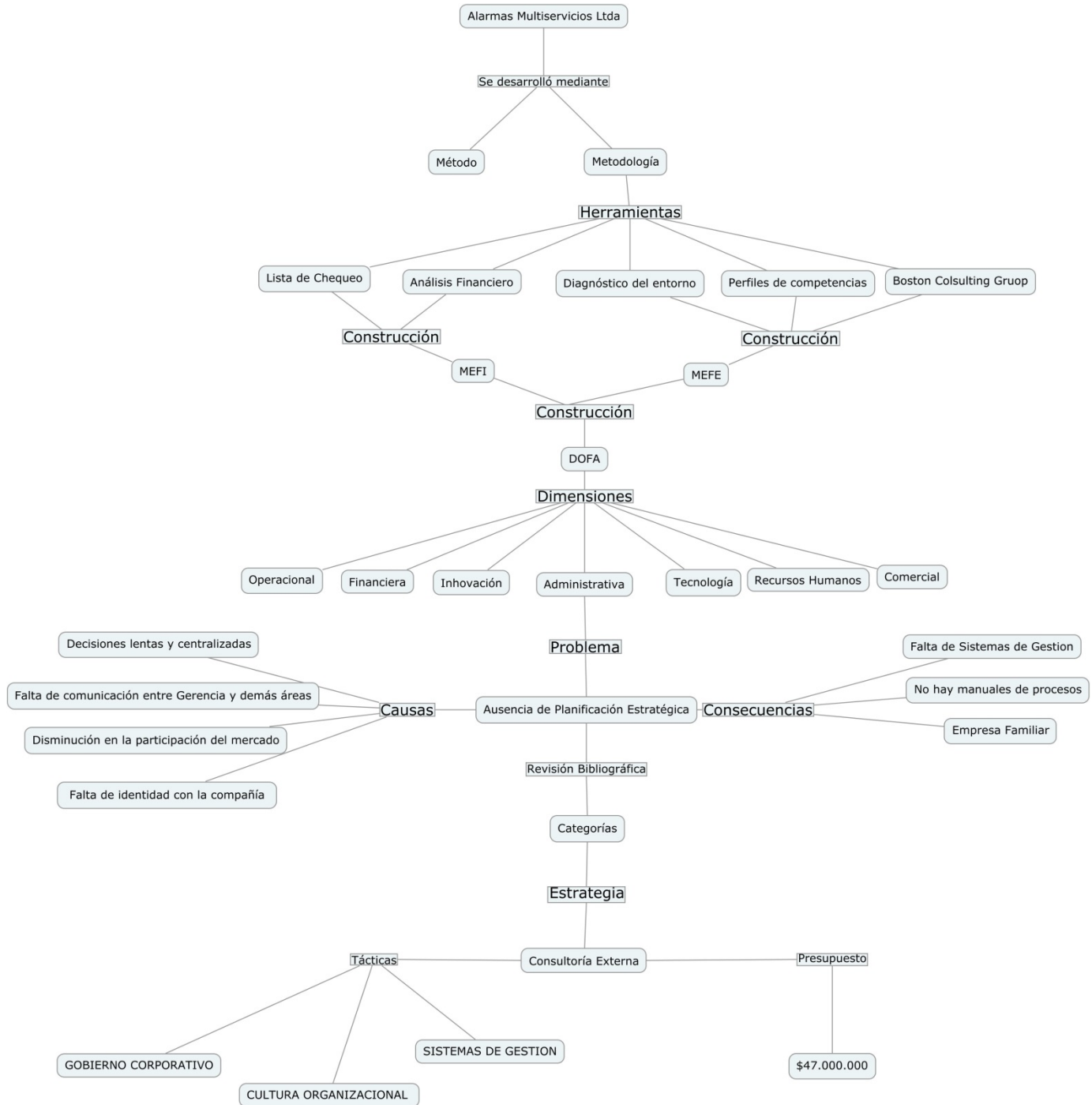
Fuente: Elaboración propia

CONCLUSION:

Quiero concluir esta investigación haciendo visible el hecho que Alarmas Multi servicios Ltda, es una empresa con mucha proyección en el mercado colombiano, que cuenta con un posicionamiento de más de 34 años lo cual permite cambiar el enfoque estratégico de gerencia autocrática a una gerencia de administración por objetivos que permita la participación y nueva cultura organizacional, con trabajo en equipo, liderazgo, motivación y productividad, para esto es necesario tener una nueva estructura mental que comience por la Gerencia y posteriormente se vea

reflejada en cada una de sus directrices, con la ayuda de expertos que guíen a la empresa en el camino del éxito y sostenibilidad en el tiempo.

MAPA CONCEPTUAL SOBRE LA DIMENSION ADMINISTRATIVA



Bibliografía

- Aguilera. (2013). Aplicación de un modelo de formulación de Estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en PYMES. Santiago de Cali.
- Ariel Ávila Martínez, J. G.-R. (2014). Violencia Urbana, Radiografía de una Región. Aguilar.
- Ducker, P. (2001). La esencia de la administración moderna. Mexico D.F: 1a edicion Pearson Educación.
- Gonzales, L. (2010). El papel de la teoría administrativa en el proceso de dirección. Bogota.
- Oficina Asesora de Planeación. (2013). Informe de Gestion 2013. Bogotá D.C.
- Ortega, Y. (2015). Caso de Estudio 1 Alarmas Multiservicios Ltda. Bogota.
- Parra, J. I. (2012). Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa. Revista Universidad EAFIT, 33(105), 53-74.
- Perona, E. (15 de Diciembre de 2005). Eco Ediciones.
- Flores, J. G., Rojas, J. A. F., & Ambríz, A. L. S. (2014). EL ENTORNO ECONOMICO-LABORAL MUNDIAL Y SU IMPACTO EN MEXICO. INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 8(14), 317-332.
- Diaz,C (2015) Empowerment como estrategia administrativa para mejorar el clima organizacional en la empresa Alarmas Multi-servicios Ltda. Bogotá

