

PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y ESTRATÉGICA  
DE LA EMPRESA INSITEL S.A.S  
ALCALÁ - VALLE

AIDA PATRICIA OLARTE OCHOA  
ANGIE VIVIANA VILLA OLARTE

Trabajo dirigido como requisito para optar al Título  
de Administradoras Industriales

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
Pereira 2015

PROPUESTA ADMINISTRATIVA Y ESTRATÉGICA  
DE LA EMPRESA INSITEL S.A.S  
ALCALÁ - VALLE

AIDA PATRICIA OLARTE OCHOA  
ANGIE VIVIANA VILLA OLARTE

Trabajo dirigido como requisito para optar al Título  
de Administradoras Industriales

Director  
CARLOS ANDRES BOTERO GIRÓN  
Magister en Comunicación Educativa

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
Pereira 2015

Pereira, Junio de 2015

Note de Aceptación

---

---

---

---

Jurado

---

Jurado

---

## **AGRADECIMIENTOS**

El apoyo de las personas que amas es una gran bendición... Gracias Luis y Juanita, por ser parte de esa fuerza que me impulsa a seguir adelante... LOS AMO. Patricia.

Gracias a mis Padres y a Javier por ser fuente de apoyo constante e incondicional en cada etapa de mi vida, porque han respaldado mis anhelos y sueños para convertirme en la mujer que soy hoy. Ustedes son mis tesoros más preciados, los adoro. Angie.

Agradecemos a Dios por tener una familia maravillosa, quienes han creído siempre en nosotras, dándonos ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándonos a valorar todo lo que tenemos.

A todos ellos dedicamos este trabajo, porque han fomentado en nosotras, el deseo de ser mejores cada día y de triunfar en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>10</b>
1.2.1. Misión .....	10
1.2.2. Visión .....	11
1.2.3. Valores De La Organización .....	11
1.2.4. Principios. ....	11
1.2.5. Organigrama.....	12
<b>1.3. EQUIPO DE TRABAJO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. SERVICIOS .....</b>	<b>14</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES DE LA IDEA.....</b>	<b>15</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>21</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1. OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>22</b>
<b>5. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....</b>	<b>27</b>

<b>6. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>28</b>
<b>6.1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
<b>6.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>37</b>
6.2.1. Estrategia.....	37
6.2.2. Planeación Estratégica .....	38
6.2.3. Estudio de Mercados .....	38
6.2.4. Benchmarking .....	39
6.2.5. Mercadeo Relacional .....	39
6.2.6. Competitividad .....	39
6.2.7. Innovación.....	39
6.2.8. Gestión Tecnológica.....	40
6.2.9. Servicio al Cliente .....	41
6.2.10. Eficiencia.....	44
6.2.11. Gestión de recursos .....	45
6.2.12. Análisis DOFA.....	45
6.2.13. TIC .....	45
6.2.14. Cliente .....	46
<b>6.3. Marco Situacional.....</b>	<b>46</b>
<b>6.4. Marco Legal .....</b>	<b>48</b>
<b>7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>7.2. ALCANCE DE LA DELIMITACIÓN.....</b>	<b>51</b>
7.2.1. Delimitación Temática.....	51
7.2.2. Delimitación Temporal .....	51
7.2.3. Delimitación Espacial.....	51
<b>7.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>52</b>
7.3.1. Fuente Primaria .....	52
7.3.2. Fuentes Secundarias .....	53
<b>8.2. ANÁLISIS VARIABLES INTERNAS .....</b>	<b>57</b>
8.2.1. Aspectos Administrativos .....	58
8.2.2. Aspectos de Mercadotecnia.....	63
8.2.3. Aspectos Financieros.....	64
8.2.4. Aspectos del mercado y del cliente .....	65
<b>8.3. ANÁLISIS VARIABLES EXTERNAS POAM .....</b>	<b>65</b>

<b>8.4.</b>	<b>MATRIZ DOFA.....</b>	<b>74</b>
<b>9.</b>	<b>POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>82</b>
<b>9.1.</b>	<b>CONTEXTO COMPETITIVO.....</b>	<b>82</b>
<b>9.2.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>83</b>
<b>9.3.</b>	<b>COMPOSICIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>84</b>
<b>9.4.</b>	<b>APLICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>87</b>
<b>10.1.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>92</b>
10.1.1.	Misión.....	93
10.1.2.	Visión.....	93
10.1.3.	Principios y Valores Corporativos.....	95
10.1.4.	Estructura Organizacional.....	95
10.1.5.	Objetivos Corporativos.....	102
10.1.6.	Estrategias para el logro de los objetivos.....	104
10.1.7.	Manual de Funciones y Caracterización de Proceso.....	112
<b>11.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>12.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>13.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>119</b>
<b>14.</b>	<b>REFERENCIAS ELECTRONICAS.....</b>	<b>121</b>

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA INSITEL S.A.S	12
FIGURA 2: PROCESO ADMINISTRATIVO	30
FIGURA 3: CICLO ADMINISTRATIVO ESPECIFICO	31
FIGURA 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36
FIGURA 5: CADENA DE VALOR	37
FIGURA 6: ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	50
FIGURA 7: ZONA DE INFLUENCIA EMPRESA INSITEL	52
FIGURA 8: ANALISIS ORGANIGRAMA ACTUAL INSITEL	59
FIGURA 9: MATRIZ ANÁLISIS POAM	72
FIGURA 10: MATRIZ DOFA	75
FIGURA 11: MATRIZ DE COMPETIDORES	84
FIGURA 12: SUSCRIPTORES DE INTERNET MÓVIL X 100 HABITANTES 2012-2014	86
FIGURA 13: PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A INTERNET 2012-2013	86
FIGURA 14: PORCENTAJE DE INDIVIDUOS QUE USAN INTERNET 2012-2013	87
FIGURA 15: GRAFICO MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER	88
FIGURA 16: MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER	88
FIGURA 17: MATRIZ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	92
FIGURA 18: PROPUESTA MAPA DE PROCESOS INSITEL	97
FIGURA 19: PROPUESTA ORGANIRAMA INSITEL	97
FIGURA 20: MATRIZ OBJETIVOS-ESTRATEGIAS.	104
FIGURA 21: PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO	107
FIGURA 22: MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO	113
FIGURA 23: CARACTERIZACION PROCESO ADMINISTRATIVO	114



## INTRODUCCIÓN

El papel clave que tiene la tecnología, y especialmente la innovación, en la construcción y sostenimiento de la competitividad de empresas y países, está generando un cambio en las prácticas de gestión empresarial. La búsqueda deliberada y sistemática de innovaciones y el uso intensivo del conocimiento como factores dominantes y responsables del éxito de las empresas, están promoviendo la gestión tecnológica como la función motora e integradora de las estrategias de desarrollo empresarial.

Para tener una aproximación a esta nueva práctica de gestión empresarial, en este trabajo se presentan conceptos y teorías sobre gestión integral, direccionamiento estratégico, tecnología, innovación y desarrollo tecnológico. Se propone como tesis que la gestión integral es un sistema de conocimientos y prácticas relacionados cuyo objeto es el desarrollo en los sistemas de innovación de los países y en las empresas.

Para la ejecución de este trabajo, cuyo objeto es la propuesta administrativa y estratégica de la empresa Insitel S.A.S. se tomaron como referentes las teorías administrativas, la planeación en asociación con herramientas de aplicación particular para cada una de las actividades, como la cadena de valor, las 5 fuerzas competitivas de Porter, la matriz tecnologías / productos, entre otras.

Se pretende la formulación de herramientas para incrementar la productividad dentro de la Empresa, fundamentada en 5 ejes específicos:

1. Mejora en los tiempos de las operaciones

2. Mejora en los procesos de la fuerza comercial.
3. Incremento de la productividad administrativa.
4. Optimización de la estructura de costos.
5. Incorporación de habilidades gerenciales y desarrollo humano.

El desarrollo de este trabajo se realiza principalmente con fines académicos, dando cumplimiento a los requisitos del Programa de Administración Industrial y la Universidad Tecnológica de Pereira, cuyo enfoque principal es claramente reforzar la relación universidad-empresa con el fin de contribuir al desarrollo económico de la región.

## **PRESENTACION GENERAL DE LA EMPRESA**

### **1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

INSITEL nace como proyecto en Octubre de 2008, creado por dos jóvenes estudiantes de Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones de la Universidad Católica Popular del Risaralda, aprovechando el conocimiento que habían adquirido en el transcurso de su carrera, su espíritu emprendedor y la identificación de la necesidad que tienen muchos municipios del Norte del Valle y el eje cafetero, en especial en los que tienen su mercado natural como Alcalá y Ansermanuevo – Valle, de conectividad y acceso a la información global.

Proyectaron la creación de una empresa de comunicaciones que pudiera llevar a sus poblaciones nativas servicios de internet que les diera acceso a la educación, información y conectividad a un mundo de posibilidades infinito, buscando con ello aumentar su progreso y desarrollo, además de la gran oportunidad de impactar el mercado pues las grandes empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones no tienen el cubrimiento, o el servicio que se está prestando en la actualidad es de muy baja calidad.

### **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **1.2.1. Misión**

INSITEL entrega soluciones integrales e innovadoras en el sector de las telecomunicaciones, anticipándose y superando las actuales necesidades y

expectativas de nuestros clientes. Logrando por medio de nuestro talento humano y haciendo uso de la tecnología adecuada, prestar un amplio portafolio de servicios de calidad, innovación y valor agregado. Manteniendo por medio una gestión empresarial eficiente un compromiso social con nuestros clientes. (Fuente: Directivos INSITEL S.A.S.)

### **1.2.2. Visión**

Convertirnos en líderes y expertos de referencia a nivel regional respecto a la prestación de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, elegidos por nuestra seriedad, innovación, compromiso y calidad, situándonos como una empresa competitiva y de rápido crecimiento en el mercado. (Fuente: Directivos INSITEL S.A.S.)

### **1.2.3. Valores De La Organización**

Se definen los valores de la organización, como aquellos que deben distinguir la empresa y guiar la actuación y desempeño de cada integrante del grupo de trabajo que la conforma. (Fuente: Directivos INSITEL S.A.S.)

### **1.2.4. Principios.**

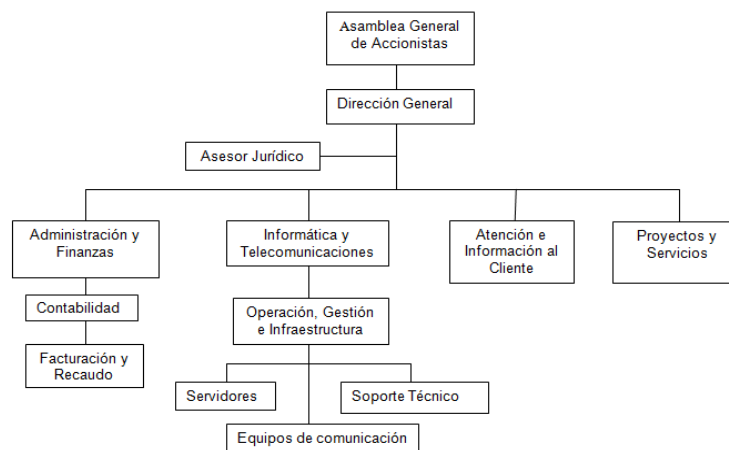
Los Principios básicos enfocados en garantizar la calidad de nuestros servicios y la distinción de la empresa son: (Fuente: Directivos INSITEL S.A.S.)

- ☺ Calidad
- ☺ Seguridad
- ☺ Confianza
- ☺ Rapidez

### 1.2.5. Organigrama

A continuación se muestra la estructura de Organigrama definido por la empresa:

Figura 1: ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA INSITEL S.A.S



Fuente: INSITEL S.A.S

### 1.3. EQUIPO DE TRABAJO

Actualmente el equipo de trabajo está conformado por seis (6) personas, alguna de ellas desempeñan diferentes labores dentro de esta joven organización.

Dos profesionales de ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones, que actúan en la asamblea general de accionistas y en la dirección general, y su objetivo es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las demás áreas de la empresa de acuerdo con los planes, programas, políticas y objetivos de la misma. Así mismo, por su conocimiento en el área, desempeñan labores en el departamento de informática y telecomunicaciones, manteniendo a su cargo la operación, administración y mantenimiento de los sistemas de red y telecomunicaciones, para lograr la calidad, disponibilidad, confiabilidad, y seguridad de los servicios que se presten. Para la parte de proyectos y servicios actúan los mismos dos profesionales, quienes se encargan de asegurar la competitividad de la Empresa, a través de la planeación, creación u optimización de servicios y proyectos.

En la parte técnica se cuenta con el apoyo de dos personas encargadas de las instalación, mantenimiento y soporte técnico de las redes locales en los usuarios a los cuales se les presta cualquiera de los servicios ofrecidos.

En la parte comercial cuenta con dos personas que actúan como asesoras comerciales ofreciendo al cliente cada uno de los productos y servicios, vinculando día a día nuevos usuarios.

Para la parte de facturación y recaudo se cuenta con el apoyo de una empleada, quien es la encargada de registrar y recibir los pagos recaudados por la prestación de los diferentes servicios. Además se encarga de la parte de atención e información al cliente, ofreciendo y explicando las clases y condiciones de los servicios que se presten y de vender servicios cuando los clientes se acercan a la oficina o sede principal.

Con respecto al área contable y tributaria, la desempeña un contador externo, contratado por horas, que es el encargado de realizar balances, manejar los libros contables y cancelar todo lo relacionado con obligaciones tributarias, este contador trabaja indirectamente para la organización, se acude a él ciertos días del mes y se le paga por sus servicios.

INSITEL cuenta con personal completamente capacitado desde las áreas de operativa y técnica con el fin de prestar y mantener en perfectas condiciones el servicio a pesar de los factores de riesgos a los que se encuentran expuestos las 24 horas, adicional a esto se cuenta con equipos de altas tecnología y software capaz de registrar con exactitud la dificultades que se presentan para que estas sean atendidas a tiempo.

#### **1.4. SERVICIOS**

La organización tiene por objeto principal la prestación de servicios de telecomunicaciones, la creación, generación y explotación de tecnologías de la información y las comunicaciones, y actividades complementarias involucradas con ello. El objeto comprende además, la prestación de servicios de consultoría, asesoría y elaboración de proyectos sobre estas materias.

La empresa ofrece los siguientes servicios y/o soluciones:

- Servicio de internet inalámbrico Banda Ancha y Telefonía IP.
- Transmisión de datos.
- Video Vigilancia a través de internet.
- Suministro equipos de red.
- Diseño y montaje de Redes Inalámbricas y Cableadas.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **2.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Propuesta administrativa y estratégica de la empresa INSITEL S.A.S.

### **2.2. ANTECEDENTES DE LA IDEA**

La idea propuesta para el desarrollo de este proyecto, surgió a partir del conocimiento profesional de la compañía y sus socios fundadores, los cuales se desenvuelven en el sector de las telecomunicaciones, el mismo de los Autores de este trabajo. Estos mostraron su preocupación por ser más competitivos y solicitaron acompañamiento y asesoría en el diagnóstico organizacional y estratégico de su empresa y posteriormente una propuesta administrativa, pues son conscientes que son factores claves para su desarrollo, permanencia y competitividad en el mercado.

INSITEL nace como proyecto en Octubre de 2008, creado por dos jóvenes estudiantes de Ingeniería de Sistemas y Telecomunicaciones de la Universidad Católica Popular del Risaralda, debido a la necesidad que tienen muchos municipios del Norte del Valle y el eje cafetero, por tener conectividad de datos, en especial en los que pertenecen a mercado natural, como Alcalá y Ansermanuevo– Valle, por acceder a las TICs, buscando con ello aumentar su progreso y desarrollo, ya que en estos municipios, las grandes empresas prestadoras de servicios de telecomunicaciones no tienen cubrimiento, o el servicio que se está prestando en la actualidad es de muy baja calidad y costoso.



INSITEL es una sociedad por acciones simplificadas (S.A.S) regulada por la Ley 1258 de 2008 y legalmente creada y registrada ante Cámara de Comercio mediante documento privado el 25 de agosto de 2009 por DIEGO FERNANDO FIGUEROA VILLEGAS y MILTON FERLEY RENTERÍA FLÓREZ accionistas mayoritarios. Su actual sede se encuentra en el municipio de Alcalá – Valle del Cauca, donde reside uno de los accionistas quien además es el Representante Legal de empresa.

La empresa tiene por objeto social la prestación de servicios de Telecomunicaciones, la creación, generación y explotación de tecnologías de la información y las comunicaciones y actividades complementarias involucradas con ello.

De acuerdo con el marco legal vigente, el decreto Ley 2870 de 2007, INSITEL S.A.S solicitó formalmente el Título Habilitante Convergente el 26 de septiembre de 2009 ante el Ministerio de Comunicaciones, actualmente renombrado a Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, seccional Cali – Valle del Cauca, para la prestación a nivel nacional de servicios de telecomunicaciones. Esta licencia fue aprobada el 27 de enero de 2010, luego de un largo periodo de espera debido a la reestructuración del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la entrada en vigencia de la nueva ley 1341 de 2009.

Con la aprobación de esta licencia la empresa INSITEL S.A.S queda autorizada para prestar los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, dando el primer paso para la prestación de estos servicios en el municipio de Alcalá – Valle del Cauca. Actualmente se cuenta con cobertura en los



municipios de Alcalá, Ulloa, Ansermanuevo, Argelia, El Cairo, Toro, y zonas rurales de dichos municipios del Valle del Cauca.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Las empresas, al igual que los individuos, se distinguen por sus características particulares. No es lo que se hace, sino cómo se hace; las formas distintas de relacionarse, de interpretar el entorno y de influir en él.”<sup>1</sup>

El internet se ha convertido en poco tiempo en una herramienta tecnológica poderosa, influyendo en todos los niveles de la actividad humana, llegando incluso a generar dependencia, sin importar clase socioeconómica o nivel de educación.

Algunas de las razones de su importancia e impacto son:

- El acceso global y económico a un mundo de información, entretenimiento, conocimiento y de recursos digitales de todo tipo.
- La democratización de la información, abaratamiento y agilización de las comunicaciones.

El internet ha transformado, y hasta el momento sigue haciéndolo, el estilo de vida de millones de personas en todo el mundo.

La importancia que cobra toda la cadena de valor en la que se circunscriben los servicios de acceso Internet genera requerimientos específicos, que conduce a un permanente análisis proactivo de todos los componentes de dicha cadena o ecosistema digital, especialmente en lo que concierne a los términos de las ofertas comerciales para acceder a las redes de portador y a la conexión con Internet con el objeto de promover competencia y un

---

<sup>1</sup> Humberto Serna Gómez – Gerencia Estratégica (2011)

ambiente de negocios favorable. Sin embargo exigen unos niveles altos de exigencia en Innovación y gestión de los recursos tecnológicos pues pertenecen a un sector altamente competitivo y de rápida obsolescencia.

Empresas como esta que pertenecen al segmento de las Pymes en donde los recursos económicos son limitados, no cuentan con una verdadera estructura organizacional que soporte las exigencias del mercado, siendo esta una debilidad interna de la compañía.

Además al momento de evaluar la situación actual de la empresa como de otras PYMES, resulta habitual encontrar que unas de sus más grandes debilidades radica en la pobre gestión administrativa realizada por sus directivos o propietarios, hecho que resulta de la concentración y direccionamiento de todas las labores hacia el área operativa, pues es esta la que genera los ingresos de la compañía.

En el área administrativa por ejemplo se puede decir que INSITEL no tiene definido y establecido un programa de planeación estratégica, por consiguiente los objetivos de la empresa no son claros y la mayoría de los procesos se realiza empíricamente, ejemplo de esto es la ausencia de dirección, control, políticas y cultura organizacional las cuales no están establecidos, entre otros procesos como desarrollo humano, marketing e investigación y desarrollo.

En el área de marketing en ventas, no existe definición del nicho de mercado y segmento objetivo, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, vigilancia del mercado, etc.

En el área de contabilidad y finanzas, falta información sobre financiamiento, apoyo gubernamental, asociaciones, etc.

En el área de recursos humanos no existen responsables de gestionar la contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, desempeño, etc.

Por lo tanto se hace evidente la necesidad de implementar estrategias administrativas y tecnológicas que puedan ayudar a generar ventajas competitivas, desarrollando conocimiento propio y gestión organizacional y de innovación que según Porter M, impactan la estructura de costos, la diferenciación de productos en el mercado y la segmentación.

Aplicar una teoría general no soluciona los problemas, por tanto es imprescindible analizar el contexto desde una perspectiva integral, para facilitar que la organización desarrolle su propia capacidad de gestión. En este sentido urge realizar una investigación de los factores, que genere conocimiento y sensibilice a los empresarios a desarrollar una metodología propia.

Se evidencia además que no existe un enfoque estratégico ni la metodología para evaluar la gestión de los procesos. Se hace necesario educar los miembros de la organización y alinear los procesos y programas mejorando los sistemas y finalmente generar indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas.

### **3.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La problemática evidenciada anteriormente conlleva a determinar la siguiente pregunta de Investigación:

¿Qué propuesta administrativa y estratégica requiere la empresa INSITEL S.A.S para afianzar su permanencia y competitividad en el mercado?

### **3.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

Para iniciar el proceso de desarrollo de la propuesta administrativa y estratégica de la empresa INSITEL S.A.S., se deben formular otras sub preguntas que permitan identificar las variables

- ¿Cuál es el estado actual de la empresa INSITEL S.A.S, de Alcalá Valle, en cuanto a su estructura organizacional, administrativa y estratégica?
- ¿Cuál es el Modelo de organización que le permite a la empresa ser competitiva y permanecer en el mercado?
- ¿Cuál la posición competitiva de la empresa INSITEL S.A.S. de Alcalá Valle, desde las 5 fuerzas de Porter?
- ¿Qué metodología se requiere para aplicar la propuesta administrativa y estratégica que se ajuste a los requerimientos del mercado?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Generar una propuesta administrativa y estratégica para la empresa INSITEL S.A.S. de Alcalá Valle.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar el estado Actual de la Empresa INSITEL S.A.S del municipio Alcalá Valle y analizar su estructura organizacional, administrativa y estratégica.
- Identificar la posición competitiva de la empresa INSITEL S.A.S del municipio de Alcalá Valle, desde las 5 fuerzas de Porter.
- Proponer un Modelo de organización que permita a la empresa INSITEL S.A.S del municipio Alcalá Valle, ser competitiva y permanecer en el mercado.
- Diseñar una metodología que permita aplicar la propuesta administrativa y estratégica ajustada a las necesidades de la organización INISTEL S.A.S., del municipio Alcalá Valle.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

### **5.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA**

La investigación propuesta busca identificar el estado actual de la compañía, proponer un modelo organizacional y una metodología para su implementación, que ayude a estructurar las funciones estratégicas y administrativas, como exigencias mínimas para que una empresa como Insitel, asegure su permanencia en el mercado.

Tradicionalmente veíamos cómo las organizaciones desarrollaban estructuras jerárquicas pequeñas en donde era suficiente para su gestión la Gerencia General y con el tiempo fue apareciendo la necesidad de encargar en expertos algunas funciones especializadas para asegurar la gestión de recursos específicos con el fin de salvaguardarlos y generar rentabilidad, por ejemplo: mercado, finanzas, calidad, producción, talento humano, entre otros.

En Colombia las pymes se han constituido en uno de los sectores más productivos en la economía del país. Se han caracterizado por halar su desarrollo y convertirse en grandes generadores de empleo. No obstante, algunos sectores señalan que éstas deben adoptar estructuras organizacionales sólidas y aplicar herramientas gerenciales estructuradas que faciliten su desempeño, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad y competitividad. Infortunadamente, aún existen algunas Pymes que incorporan tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las



necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base a la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía. Sin embargo, pese a estas limitaciones sus aportes son reconocidos y tanto el gobierno como las instituciones de educación superior y el sector industrial se han convertido en sus aliados estratégicos para apoyarlas y proyectarlas hacia un sendero más productivo Mediante el Plan Nacional de Desarrollo.<sup>2</sup>

Ahora el Gobierno incluye una estrategia para el sector de las comunicaciones con el fin de lograr competitividad basados en que la competitividad se define como la productividad con la que un país, región, clúster o empresa usa sus recursos humanos, naturales y de capital. (Ley 905 de 2004 del informe nacional de competitividad del 2008). En lo referente al sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), el proyecto tendrá cuatro componentes fundamentales, aplicaciones, usuarios, infraestructura y servicios. A partir de dichas bases se desprenderán acciones particulares orientadas a mejorar las condiciones de conectividad en el país, crear un ambiente que promueva el desarrollo de infraestructura y educación, entre otros.

El componente de infraestructura estará orientado a “potencializar el uso de la infraestructura TIC, garantizar la cobertura de Internet banda ancha y TV digital para la totalidad del territorio nacional y garantizar su sostenibilidad”.

Se evidencio entonces que en la actualidad INSITEL da prioridad a la gestión de los recursos tecnológicos enfocados a la estructura física y técnica, respondiendo a un concepto restringido de tecnología y como se nombró

---

<sup>2</sup> Revista virtual programas de Ingeniería, Universidad de San Buenaventura, seccional Cartagena Vol 3 N° 5, Julio-Diciembre de 2012.

anteriormente hoy en la sociedad del conocimiento se ha redimensionado esta función como la gestión del conocimiento dada la importancia que tiene la incorporación de éste a la innovación y la competitividad, reforzando la integralidad de las organizaciones, no sólo de las áreas técnicas sino de la gestión administrativa para el éxito de la organización.

Con base en toda la priorización que el gobierno le está dando al sector de las Comunicaciones, es una oportunidad para aumentar la penetración del mercado en el cual se está trabajando.

Ahora la innovación administrativa y la competitividad son factores claves de éxito para las compañías, pues consiste en un conjunto de técnicas, procedimientos y buenas prácticas aplicadas a los procesos organizacionales, el recurso humano entre otros que nos permiten pensar y ver de una forma diferente nuevas formas organizativas en pro de una cultura de orientación al servicio eficiente y proactivo, por lo cual se piensa que un seguimiento continuo e integral de éstos generan ambientes de desarrollo, sostenibilidad y competitividad. (Damanpour y Evan, 1984).

La investigación entonces busca identificar, evaluar y generar el conocimiento necesario para proponer una estructura para la gestión de los todos los recursos de la empresa, tales como financieros, tecnológicos, humanos, entre otros y el desarrollo de las competencias de los actores involucrados en la toma de decisiones para la implementación de estrategias de competitividad.

En síntesis, con esta investigación se ambiciona generar una propuesta aplicable a la empresa INSITEL S.A.S, que le permita fortalecer su estructura Administrativa, estratégica y de calidad, que incorpore estos nuevos retos.

Además le servirá como herramienta para dar un salto importante a nivel competitivo pues fundamentará toda su gestión en temas y conceptos de vanguardia que le ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel regional y nacional, logrando suplir las necesidades y cumpliendo las expectativas de los clientes.

Existe una gran oportunidad de aprovechar programas como el plan vive digital definido en plan de desarrollo 2010-2014, en donde los entes gubernamentales proponen alcanzar prosperidad democrática a través de la masificación del uso de internet y la apropiación de las tecnologías buscando la generación de empleo y reducción de la pobreza. El desarrollo de este programa identificará el verdadero potencial y generará confianza en el mercado para acercarse a la compañía en busca de mejores servicios.

Con el enfoque que quiere darle el gobierno nacional en cuanto a la promoción de infraestructura y educación para los estratos 1 y 2, quienes por su falta de equipos no habían podido acceder a este tipo de servicios, el ministerio de las TIC's, con la donación de equipos aspira que más familias puedan usar los servicios y contenidos digitales con impacto social, diseñados para que el estado siga en su camino de relacionarse mejor con la ciudadanía.

Este tipo de proyectos han generado para las empresas del sector la oportunidad de encontrar nuevos nichos de mercado y el reto de diseñar nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los nuevos usuarios.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

La meta del desarrollo de este proyecto es optar por el Título de Administradoras Industriales, enfatizando algunos de los objetivos del programa, los cuales son aplicar de una manera integral los conocimientos adquiridos en la carrera, la articulación de los campos de formación a casos reales en la sociedad, ampliando nuestra capacidad investigativa y de análisis, como cierre de un ciclo de formación.

## **6. MARCO REFERENCIAL**

### **6.1. MARCO TEÓRICO**

Para las organizaciones sin importar su tamaño o el tipo de producto o servicio que ofrecen, es de vital importancia definir y estructurar el camino por el cual se van a dirigir para el cumplimiento de las metas propuestas, para lograr esto se debe hacer una revisión de cada una de las actividades de la compañía con el fin de identificar los factores claves en lo administrativo y estratégico a tener en cuenta para generar los mejores rendimientos y asegurar la permanencia.

Para el desarrollo de este proyecto, se contempla una revisión bibliográfica y documental a cerca de las diferentes teorías organizacionales, administrativas y estratégicas que podrían aplicarse al diseño de una Propuesta para la empresa INSITEL S.A.S , teniendo presentes tres elementos estructurantes: las teorías organizacionales y administrativas, la planeación estratégica y la teoría de la Competitividad.

Dentro de las teorías organizacionales y administrativas resultan de gran interés los enfoques teóricos, en primer lugar de la calidad total, porque centran sus objetivos en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la productividad, con el óptimo aprovechamiento de los recursos organizacionales. Algunos de los exponentes más representativos de estas teorías son: Deming desde 1950, Ishikawa desde 1952, Juran desde 1964, Crosby desde 1968. En segundo lugar el enfoque sistémico de la administración donde se concibe a las empresas como sistemas abiertos, donde conviene mirar el modelo ampliado de estructura, conducta y

desempeño. Helmsing 1995 y otros. Y en tercer lugar la administración por objetivos, en atención a la definición de metas de corto, mediano y largo plazos, iniciada por Peter Drucker desde 1954.

La iglesia Católica fue una de las primeras instituciones que implementó de manera formal la utilización de métodos administrativos, como consecuencia de la complejidad generada por su tamaño y por el control ejercido desde un poder central hacia divisiones dispersas geográficamente y que además desarrollaban diferentes actividades, pues no sólo prestaba servicios religiosos a la comunidad, sino que también se encargaba de la educación y de la organización de centros de salud y ayuda social.

Lo primero que se identifica son aspectos relacionados con la administración de personal, en cuanto a la asignación de la autoridad y la delimitación de las responsabilidades, posteriormente se involucra aspectos financieros con el fin de lograr un adecuado registro de los ingresos y egresos de la organización.<sup>3</sup>

El proceso administrativo se refiere entonces a planear y organizar la estructura de áreas y cargos que componen la empresa, además de dirigir y controlar todas las actividades que en esta se llevan a cabo. Muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto definirlas como la habilidad de armonizar los esfuerzos individuales con el fin de encaminarlos al cumplimiento de las metas organizacionales.

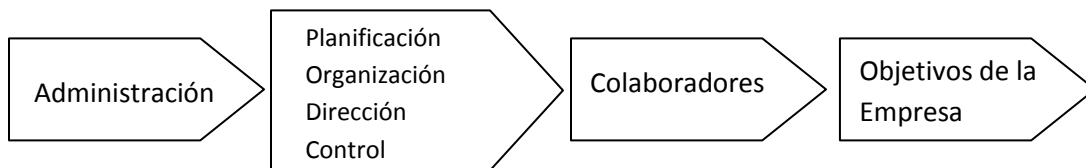
---

<sup>3</sup> Fernández Ríos Manuel. Eficacia Organizacional, 1997. p.79.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas: Planificación, Organización, Dirección y Control; por lo tanto podemos decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el uso eficiente de todos los demás recursos con que cuenta la organización con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Chiavenato en su libro Fundamentos de administración, nos sugiere el proceso administrativo de la siguiente manera<sup>4</sup>:

Figura 2: PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia

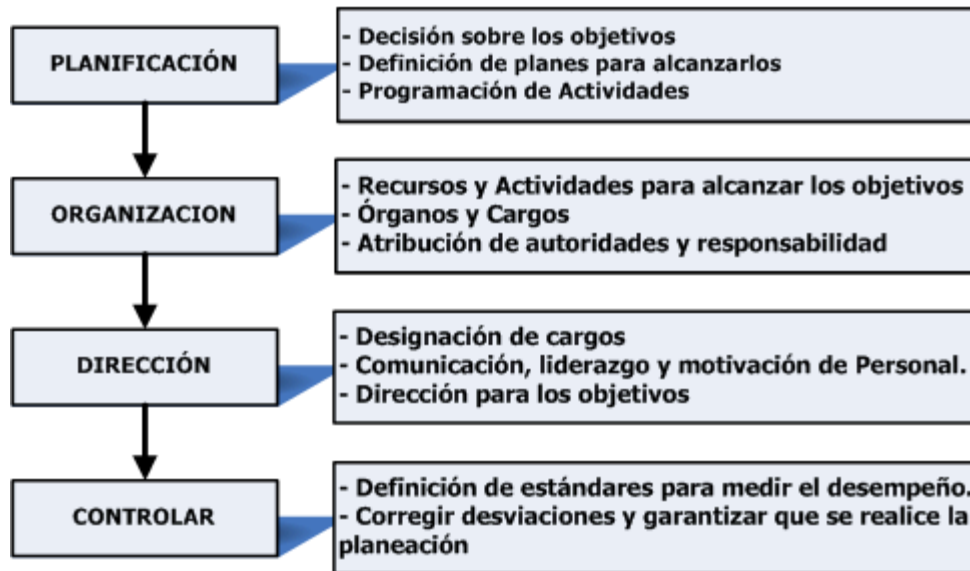
Las funciones del administrador, se entienden como un proceso sistemático, y el desempeño de estas funciones constituye el ciclo administrativo.

La interacción de cada una de las actividades administrativas, conforman el proceso administrativo, en donde se ve claramente que es cíclico, dinámico e interactivo.

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición Pp. 225 a 231.

Figura 3: CICLO ADMINISTRATIVO ESPECIFICO



Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I Chiavenato

El proceso administrativo es básico para el adecuado manejo de los recursos de las organizaciones, basando todas las actividades hacia las metas y los objetivos propuestos en el corto y en el largo plazo. Armonizando todos los sistemas de la organización hacia un fin común, esto mediante el proceso administrativo (Organizar, planear, dirigir y controlar); lo que dará como resultado el futuro deseado por la organización.

El segundo elemento tiene que ver con una revisión del direccionamiento estratégico, metodología y alineamiento de esta empresa, usando como base teorías expuestas por Porter en el análisis de las 5 fuerzas en 1979, y Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez, 2003. En sus palabras, la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información



pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.<sup>5</sup>

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, lo cual implica realizar un coordinado trabajo en equipo.

Finalmente se consideran los enfoques de la innovación y la competitividad, como un proceso de construcción social y sistémica, teniendo presente que no sólo son competitivas las empresas, sino las regiones. Como lo señala Porter, en la Ventaja Competitiva de las Naciones editado en 1985.

Para Schumpeter, la innovación era definida como la introducción comercial de un nuevo producto, proceso o método de gestión (1957).

---

<sup>5</sup> <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>, Consultado en Julio de 2009

Según el manual de Oslo (1992, 1996) – OCDE las innovaciones tecnológicas hacen referencia tanto a los productos como a los procesos, así como a las modificaciones tecnológicas que afectan a los mismos. Considera que no existe innovación hasta que no se haya introducido el producto o servicio en el mercado o hasta que no se haya implantado de forma efectiva la nueva idea o manera de hacer (cambio tecnológicos, organizativos, financieros, comerciales).

Peter Druker, afirmaba que la innovación es el esfuerzo de crear un cambio enfocado y con propósito con potencial económico o social para una empresa (1985). El opinaba que tener ideas es sencillo, tener buenas ideas es ya complicado, ahora bien lo que verdaderamente constituye un reto estratégico para las empresas es generar continuamente buenas ideas y convertirlas en productos y servicios con éxito comercial en el mercado (2003).

La innovación es la forma de hacer cosas de manera diferente en todos los procesos de la empresa. Redefinir los procesos productivos puede servir para aumentar el valor del producto o servicio final, gracias a un menor costo de producción, menor tiempo de respuesta o calidad más elevada.

La innovación se produce gracias a la aplicación del conocimiento científico, es decir, cuando se asocia las actividades de investigación y desarrollo y el conocimiento tecnológico. Además para que las innovaciones se conviertan en mejoras de productividad las iniciativas innovadoras deben ser integrales a la organización y no limitarse a una sola área, pues para obtener un buen desempeño de la organización se requiere ser eficientes en la mayoría de los sistemas de la organización (Mash 2001). Las innovaciones tendrán que darse simultáneamente en tecnología, organización de procesos,

organización del trabajo, sistemas de producción, subsistemas de recurso humano. Esto implica que poner en marcha un proyecto que requerirá construir una articulación con los demás sistemas para lograr un impacto global en la organización.

Una compañía adopta proyectos de innovación para buscar una posición competitiva en el mercado. La competitividad se puede medir en términos de mejora de los diferentes sistemas organizacionales, como son el retorno de la inversión, participación de mercado (Porter 1985). Existen situaciones en que la innovación no tiene los mismos efectos positivos en el desempeño del negocio, cuando esta no se adopta como una estrategia de toda la organización, esta situación se puede presentar cuando se da en pequeños proyectos.

La innovación (procesos, producto, servicio y organizacional), es un factor importante de competitividad. La innovación de procesos aumenta la productividad de los factores de producción y disminuye los costos; permite la flexibilidad de los precios y proporciona un aumento de la calidad y confiabilidad de los servicios. Los cambios radicales en procesos transforman completamente los métodos de producción y algunas veces preparan el camino para generación de nuevos servicios. La innovación de los servicios favorece la diferenciación mediante productos competitivos y reduce la competencia por precios o costos.

La innovación organizacional y el aprovechamiento de los recursos humanos, junto con la capacidad de anticipar la demanda y las tendencias del mercado, son condiciones previas necesarias para asegurar el éxito de otros tipos de innovación (Larios 2003).

Por tanto la relación entre innovación y competitividad es más fácil de entender en unas condiciones relativamente estables de oferta y demanda y mucho más complicado en condiciones de turbulencia en las que existe una permanente necesidad de flexibilidad y ajustes en los procesos de producción con continuas reestructuraciones y/o reorganizaciones tecnológicas y organizativas (Hayes, 1988).

Otro componente para la competitividad empresarial es la estrategia, que se define como el conjunto de acciones y decisiones que la empresa debe tomar respecto de su creación “Quiénes somos”, del mercado en el que competirá “Donde operará”, la forma en que competirá “Cómo operará” y las metas y objetivos que se proponen alcanzar “Qué quiere conseguir”. En otras palabras, Estrategia es la manera en que la organización obtendrá sus ventajas competitivas.

Para Porter, la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades.

Para Robert Kaplan y David Norton, la estrategia puede medirse y evaluarse aplicando metodologías que pongan en línea la organización con la misión, midiendo la eficacia de la estrategia en torno a 4 aspectos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos, perspectiva financiera y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Figura 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: página Dexon Software

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas para el desarrollo de las labores, hace énfasis en el logro de los objetivos, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro, cómo el negocio creará valor para los clientes.

Para diseñar un planteamiento estratégico del presente estudio, se hace necesario referirse a la cadena de valor, planteada por Michael Porter desde 1986 para evaluar la competitividad de la empresa. De acuerdo a Antonio Francés en su libro *Bussines & Economics*, “La cadena de valor está

conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos”.<sup>6</sup>

En el proceso de la generación de la cadena de valor la empresa debe evaluar a través de un diagnóstico su posición real frente a sus competidores directos y potenciales o empresas que puedan ser sustitutas de sus servicios.

Figura 5: CADENA DE VALOR



Fuente: Porter (1982)

## 6.2. MARCO CONCEPTUAL

### 6.2.1. Estrategia

El concepto de estrategia es antiguo. Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos, de igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo.

<sup>6</sup> Francés, Antonio. Bussines & Economics. 2006.

Según Mitzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar posibles cambios en el entorno.

### **6.2.2. Planeación Estratégica**

Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada definen los conceptos sobre los cuales se deberá basar el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y estructuran los programas de actuación a largo plazo.<sup>7</sup>

### **6.2.3. Estudio de Mercados**

Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades y deseos de los consumidores, competencia y otras variables.

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/glosadm.htm)

#### **6.2.4. Benchmarking**

Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, sin importar de qué otra empresa provengan. Incitar a ser creativos mediante la implementación de estrategias, productos y procesos aplicados en otras compañías, no necesariamente similares a su competidor. Lo que busca es la satisfacción de los requerimientos del cliente<sup>8</sup>.

#### **6.2.5. Mercadeo Relacional**

Actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes y demás aliados internos y externos de la organización.

#### **6.2.6. Competitividad**

Tomando como referencia a Michael Porter (1985), la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad, es la capacidad sistemática de mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico Regional.

#### **6.2.7. Innovación**

El término innovar etimológicamente proviene del latín innovare, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades. Una de las

---

<sup>8</sup> (<http://www.mercgkk.com/glosario.php>).



definiciones clásicas del concepto fue la realizada por Schumpeter, citado por Montoya O. (2004). Considera la innovación como “la puesta en práctica de una nueva combinación, esto es, la introducción de un nuevo bien o método de producción no probado, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento y la creación de una nueva organización de cualquier industria”.

Uno de los principales aportes que introduce la obra de Schumpeter está referido al análisis de las prácticas productivas a las que denominó rutinas, definiéndolas como el conjunto de ideas o reglas que rigen la conducta diaria de la empresa. Desde esta perspectiva, la innovación tecnológica representa cambios en las rutinas, esto supone una transformación importante de orden cultural, puesto que las rutinas arraigadas en la práctica diaria de cada actor. Posteriormente expertos en el tema desarrollaron el concepto de rutinas productivas, las cuales constituyen la competencia de las empresas, en la medida que articulan los conocimientos y las habilidades (knowhow) de los diferentes miembros de la organización, acumulando el conocimiento operativo, tecnológico, convirtiéndose en fuente de ventajas competitivas.

#### **6.2.8. Gestión Tecnológica**

La Gestión Tecnológica (GT), según Morin J. (1987), se concibe como el proceso de suministrar desarrollo de la tecnología, su implementación y difusión en los sectores industrial, público y privado y en la sociedad en general. Además, implica el manejo del proceso innovación a través de la Investigación y Desarrollo (I+D), lo cual incluye la introducción y uso de tecnología en productos, en procesos industriales, y en otras áreas estructurales y funcionales de la empresa, así como también la utilización de

este conocimiento en la solución de los diferentes problemas de la sociedad, del ser humano y del ambiente.

El contexto de la gestión tecnológica lo podemos definir en el ámbito mundial, de país y de empresa, en ésta la Gerencia General maneja las siguientes áreas funcionales: producción, finanzas, compras, contabilidad, comercialización, gestión tecnológica.

#### Actividades de la gestión Tecnológica

En el documento del CINDA se enuncian las siguientes:

- Monitoreo, análisis y prospectiva tecnológica.
- Planificación del desarrollo tecnológico.
- Diseño de estrategias de desarrollo tecnológico.
- Identificación, evaluación y selección de tecnologías.
- Adaptación e innovación tecnológica.
- Negociación, adquisición y contratación de tecnologías.
- Financiación del desarrollo tecnológico.
- Selección y capacitación de asesores y operadores tecnológicos.
- Gestión de proyectos de investigación y desarrollo.
- Suministro y evaluación de información técnica.

#### **6.2.9. Servicio al Cliente**

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. Humberto Serna Gómez (2006).

Además señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención. En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores. Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios. Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

Características del servicio al cliente:

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.

- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos Confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, necesidades y niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y Expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de Satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la Participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de Excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.
- El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana a dentro con los colaboradores, no se gana afuera.
- Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios. (p. 20)

### **6.2.10. Eficiencia**

Inicialmente se puede seguir a Claver et al., (1998) que señalan que la eficiencia compara las salidas con las entradas, es decir, el producto conseguido con respecto a los medios necesarios para conseguirlo, sin embargo la palabra eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y se refiere a la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Es así como la eficiencia se puede definir con varios conceptos:

- Como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado.
- El empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas.
- Una adecuada relación entre ingresos y gastos.
- Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible.
- Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados.
- La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que deseamos analizar.
- Es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

En resumen, el concepto de eficiencia hace referencia a la manera más adecuada de utilizar los recursos, con la tecnología de producción existente. Es así como la teoría económica considera que “un proceso de producción es eficiente si se obtiene el máximo output para unos inputs dados” (Coelliet al., 1998).

#### **6.2.11. Gestión de recursos**

Consiste en el manejo eficiente de todos los recursos disponibles en la organización, que pueden ser tanto tangibles como intangibles, en general es la Correcta gestión, utilización y desarrollo de cuatro tipos de recursos de manera fundamental: Financieros, Materiales, técnicos y humanos. La correcta asignación de funciones de cada uno de estos recursos ayudará a que la organización sea más eficiente.

#### **6.2.12. Análisis DOFA**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

#### **6.2.13. TIC**

Tecnologías de la información y la comunicación, son un conjunto de tecnologías que permiten al usuario la recopilación, almacenamiento,

codificación, transmisión y socialización de datos e información, con el fin de convertirlas en conocimiento.

#### **6.2.14. Cliente**

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador; y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente. Comprador y consumidor son la misma persona.

### **6.3. Marco Situacional**

De acuerdo con los índices analizados en el documento (NRI – Networked Readiness Index, CSC Connectivity Score Card - y DOI – Digital Opportunity Index), de la CRC (Comisión de regulación de Comunicaciones), se observa que si bien Colombia ha mejorado en su posicionamiento internacional, especialmente respecto de las características que miden la apropiación de las TIC, existe aún bastante por avanzar en cuanto al desarrollo de infraestructura asociada para la provisión de este tipo de servicios.

El grueso de los ingresos del sector (75%) TIC provienen de los servicios de telecomunicaciones tradicionales (voz fija y móvil). El crecimiento de estos servicios se ha desacelerado, mas, en virtud del potencial de desarrollo que encierran los servicios de datos y acceso a Internet (tradicionalmente denominados servicios de valor agregado), se han convertido en sustitutos eficientes y económicos tanto para las empresas como para los hogares, quienes cada día ven en estos servicios posibilidades para la educación,

entretenimiento e información. Se vislumbra que el futuro crecimiento del sector TIC dependerá en gran medida de la expansión de los segmentos no tradicionales de TIC como jalonadores del desarrollo y la cobertura en las zonas donde todavía no existen satisfactores de esta demanda.

La organización industrial del sector TIC en Colombia reconoce la naturaleza intensiva en capital del mismo y la tendencia a la concentración de la oferta de redes y servicios en pocos jugadores con los oligopolios existentes. En este sentido, debe advertirse que son precisamente estas empresas las que tendrán la responsabilidad de contribuir en el logro de las metas trazadas por el plan Vive Digital, específicamente en lo que a masificación de la banda ancha se refiere.

Colombia cuenta con una gran cobertura en materia de acceso por parte de las redes de telecomunicaciones tanto fijas como móviles. De otra parte, la mayor utilización de las capacidades instaladas tanto nacionales como internacionales en las redes de transporte de datos se considera resultado de las dinámicas de la oferta de los proveedores de redes y servicios, como de sus requerimientos mayor capacidad.

El desarrollo del mercado de transporte de datos, de cara al reconocimiento de los servicios de datos y acceso a Internet como potenciadores de desarrollo del sector de TIC y en particular frente al desafío de incrementar los accesos a Internet de banda ancha, requiere en gran medida del futuro despliegue Nacional de fibra óptica hacia zonas del país que no cuentan aún con este tipo de infraestructura, y del despliegue de las tecnologías móviles de alta velocidad 4G.



La capacidad de crecimiento de la banda ancha en Colombia puede estarse frenando porque precisamente son los estratos más bajos de la población aquéllos que poseen los menores niveles de suscripción. Toda vez que la penetración de la banda ancha en el país está tocando la base de la pirámide socioeconómica, resulta clave advertir que la buena dinámica de crecimiento que traía este servicio puede interrumpirse si los proveedores de redes y servicios no diseñan las estrategias comerciales adecuadas para vincular a los usuarios de menor poder adquisitivo y de esta manera masificar el servicio.

#### **6.4. Marco Legal**

En la actualidad los servicios de telecomunicaciones dejaron de ser un lujo para convertirse en una necesidad de la sociedad actual, por este motivo el gobierno de nuestro país se vio en la necesidad de incluir leyes que regulen las telecomunicaciones. Para esta tarea se creó el Comité de Regulación de las Telecomunicaciones (C.R.T), quien está encargado de establecer parámetros o reglamentos, los cuales se deben cumplir por parte de las empresas encargadas de prestar cualquier servicio de telecomunicaciones.

De acuerdo con el marco legal vigente, el decreto Ley 2870 de 2007, INSITEL S.A.S solicitó formalmente el Título Habilitante Convergente el 26 de septiembre de 2009 ante el Ministerio de Comunicaciones, actualmente renombrado a Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, seccional Cali – Valle del Cauca, para la prestación a nivel nacional de servicios de telecomunicaciones. Esta licencia fue aprobada el 27 de enero de 2010, luego de un largo periodo de espera debido a la

reestructuración del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la entrada en vigencia de la nueva ley 1341 de 2009.

El Presidente Álvaro Uribe sancionó la Ley 1341 del 30 de julio de 2009, con la que se busca darle a Colombia un marco normativo para el desarrollo del sector de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), promueve el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios. Además de la Promoción de la inversión y la neutralidad tecnológica, que consiste en la adopción de tecnologías, teniendo en cuenta recomendaciones, conceptos y normativas de los organismos competentes e idóneas en la materia, que permitan la eficiente prestación de los servicios.

*“El Estado velará por la adecuada protección de los derechos de los usuarios de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, así como por el cumplimiento de los derechos y deberes derivados del Hábeas Data, asociados a la prestación del servicio. Para tal efecto, los proveedores y/u operadores directos deberán prestar sus servicios a precios de mercado y utilidad razonable, en los niveles de calidad establecidos en los títulos habilitantes o, en su defecto, dentro de los rangos que certifiquen las entidades competentes e idóneas en la materia y con información clara, transparente, necesaria, veraz y anterior, simultánea y de todas maneras oportuna para que los usuarios tomen sus decisiones.”*

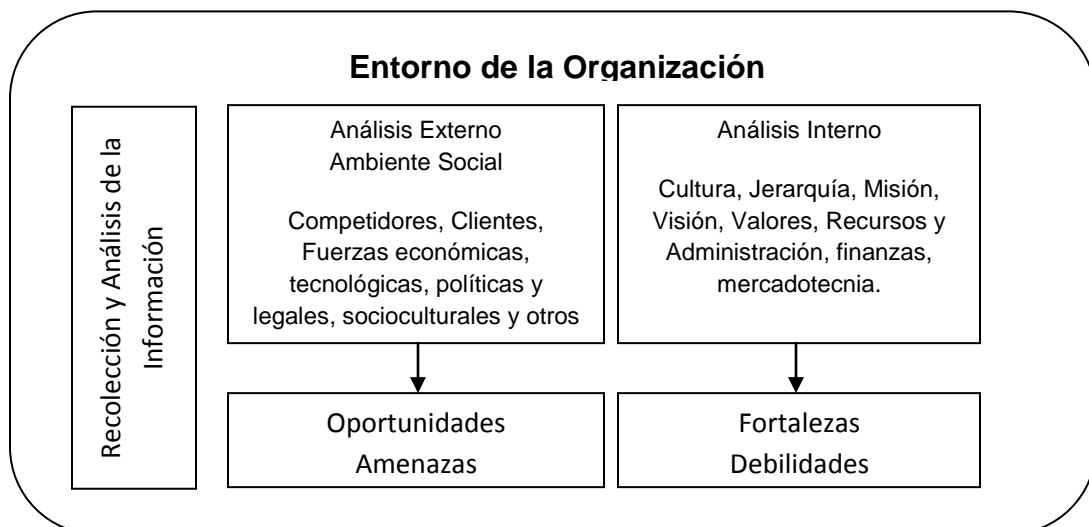
## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo una investigación de tipo DESCRIPTIVO, donde se identificarán diferentes características en varios componentes a nivel administrativo y estratégico, basado en encuestas tanto internas como externas que permitan generar conceptos e identificación de metodologías propias aplicadas en el desarrollo normal o gestión de la organización, que ayuden finalmente entregar un diagnóstico sobre el nivel de gestión y organización en esta empresa y recomendaciones que permitan generar estrategias para mejorar la competitividad.

De igual forma, de acuerdo a su alcance se espera esclarecer y a la vez describir el estado actual del fenómeno, con el fin de diseñar las estrategias que permitan dar solución al problema de investigación y predecir los resultados que podrían presentarse para los actores involucrados, de tener en cuenta y aplicar dichas estrategias.

Figura 6: ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN



## **7.2. ALCANCE DE LA DELIMITACIÓN**

### **7.2.1. Delimitación Temática**

A partir de los conocimientos generados durante el programa de administración Industrial, este proyecto constituye una aplicación concreta de los contenidos vistos en asignaturas como: Planeación Estratégica, Control Gerencial, Análisis del Entorno Colombiano, Seminario de Investigación, Análisis de Competitividad, entre otras. Además del descubrimiento de campos de interés y la necesidad de profundizar en ellos, se propone el análisis organizacional y la gerencia estratégica como un área funcional y valiosa en las empresas.

### **7.2.2. Delimitación Temporal**

Este proyecto contemplará como punto de partida el mes de agosto de 2014 y un tiempo de desarrollo aproximado de 8 meses, por considerar un periodo que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

### **7.2.3. Delimitación Espacial**

Esta investigación se llevará a cabo en las poblaciones designadas como zona de influencia de la empresa INSITEL S.A.S, así: Alcalá, Ulloa, Cartago, Ansermanuevo, Argelia, El Cairo, Albán, y zonas rurales de dichos municipios del Valle del cauca.

Figura 7: ZONA DE INFLUENCIA EMPRESA INSITEL



Fuente: Elaboración propia

### 7.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### 7.3.1. Fuente Primaria

Se recolectará la información por medio de entrevistas personales y telefónicas, además de la revisión de las bases de datos y archivos actuales en la empresa (datos operativos y administrativos, inventarios, archivos, etc.).

Se utilizará la técnica de la observación por medio del cual nos podremos dar cuenta del estado en que se encuentra la empresa, se tendrá contacto directo con la empresa pues los empresarios (emprendedores) son quienes están suministrando la información total.

Otra técnica a utilizar será la entrevista. Se entrevistarán los dueños de la empresa y a las principales empresas competidoras, con esto se busca conocer la percepción de esta en el mercado. Estas entrevistas se desarrollarán en forma personal o telefónica, dependiendo de la disponibilidad del entrevistado.

### **7.3.2. Fuentes Secundarias**

Se recurrirá a información de libros de diversos autores, matrices DOFA, información de páginas web de empresas dedicadas a este negocio, artículos de páginas web correspondientes a este tema, tesis encontradas en la web de planeación estratégica y administrativa, además de información tomada en las asesorías con los profesores.

La técnica a utilizar será realizar las respectivas revisiones bibliográficas de los distintos autores que han desarrollado investigaciones y publicado información en los temas de la planificación estratégica y administrativa, competitividad, etc.

## **8. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA**

El análisis estratégico de una empresa es un enfoque sistemático para determinar las medidas que deben aplicarse en la estrategia de la empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito en su ambiente futuro.

“La estrategia es el arte y la ciencia de crear el futuro, gestionar el presente y olvidar selectivamente el pasado”. Fácil de decir, difícil de hacer, como todo negocio competitivo. Un análisis estratégico comprende aspectos Externos e Internos, además implica reunir información, analizar y sacar conclusiones.

El análisis estratégico en función del proceso administrativo: Es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una empresa y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la empresa en su ambiente futuro. Se refiere a planear y organizar la estructura de organismos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

Para poder definir el direccionamiento estratégico, es necesario empezar por hacer un análisis teórico de todas las variables de la estructura administrativa de la empresa, desde el organigrama, las estructuras de comunicación, la relación entre las áreas, entre otros.

### **8.1. EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO**

A continuación se presentan las respuestas obtenidas de la entrevista directa realizada a los dueños y gerentes de INSITEL, esta se hizo con el fin de

realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia administrativa:

### Revisión Gerencial de la Organización

¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	No existe una estructura organizacional definida, sin embargo se está trabajando debido a que la empresa se encuentra en un proceso de transición para la definición de su misión.
¿Existe un organigrama explícito?	Si existe un organigrama básico, en este momento se están realizando cambios a la estructura con el fin de prepararse para nuevos competidores.
¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	Los empleados sí conocen las funciones a su cargo pero estas deben ser consideradas ya que algunas están fuera de su disciplina. Además no existen manuales de funciones de cada cargo.
¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	No, la distribución del trabajo está basada en el día a día y no en un diseño de funciones claro. La asignación de tareas se hace en el desarrollo del trabajo.
¿El personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?	No en todos los casos, pues por la estructura tan pequeña a algunos empleados se les asignan tareas que recargan su desempeño diario.
¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?	NO. La estructura actual es demasiado pequeña y no da margen de generar procesos estratégicos para las metas que se quieren alcanzar.



<p>¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?</p>	<p>NO. La estructura actual no genera una ventaja competitiva que pueda asegurar el desarrollo ideal de los factores claves de éxito, sin embargo es claro que este tipo de estructura es muy beneficiosa para los gastos fijos de la compañía.</p>
<p>¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?</p>	<p>No existe una delimitación clara de la asignación de directrices hacia los empleados en este momento pues los dos dueños de la compañía se encargan de todos los temas de la compañía al mismo tiempo.</p>
<p>¿Se asigna un administrador por departamento?</p>	<p>En esta estructura no existen administradores de departamentos.</p>
<p>¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?</p>	<p>Los sistemas de información con que cuenta la empresa son básicos y aunque sus dueños han sido muy hábiles en el desarrollo del conocimiento, existen debilidades en el manejo de autoridad pues no existe una delimitación de responsabilidades.</p>
<p>¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?</p>	<p>La estructura no cuenta con un staff definido, sin embargo subcontratan asesorías externas para temas específicos.</p>

<p>¿Se han definido sistemas de control y evaluación?</p> <p>¿La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?</p> <p>¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?</p>	<p>No existe en este momento un sistema de control o evaluación del desempeño que pueda generar valor en la compañía y que además encamine hacia procesos de mejoramiento continuo.</p> <p>Actualmente la adaptación a cambios en las circunstancias del negocio tienden a generar momentos críticos que por la habilidad de los dueños son manejados eficientemente pero les cuesta implementarlos en el tiempo.</p>
<p>¿son claros los procesos organizacionales?</p>	<p>Si son claros los procesos, pero no están documentados.</p>

Entrevista.

En el momento de analizar si dentro de la empresa se utilizan los conceptos clásicos sobre la administración estratégica, claramente se encontró que estos no son de uso cotidiano por los actores de la organización, por lo cual no se puede garantizar que las labores estén encaminadas al cumplimiento de los mismos.

## 8.2. ANÁLISIS VARIABLES INTERNAS

Un análisis interno, identifica y evalúa los factores claves de éxito de una empresa. Tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades de la compañía e identificar las fortalezas y debilidades de la organización, y así

establecer las metas con base en esos recursos y formular las estrategias que permitan aprovechar lo positivo y disminuir lo negativo.

La permanente vigilancia y control de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades, sirven para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnóstico interno dentro del proceso de gerencia estratégica. De esta forma, el análisis interno de la organización está en capacidad de contribuir con el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En el momento de conocer la empresa INSITEL SAS, previo conocimiento de la necesidad de generar una propuesta administrativa y estratégica para generar crecimiento y estabilidad en el mercado, se identificaron las variables internas y externas que nos permitieron conocer de mejor manera, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las organización.

- Aspectos Administrativos
- Aspectos de Mercadotecnia
- Aspectos Financieros
- Aspectos de mercado y del cliente

### **8.2.1. Aspectos Administrativos**

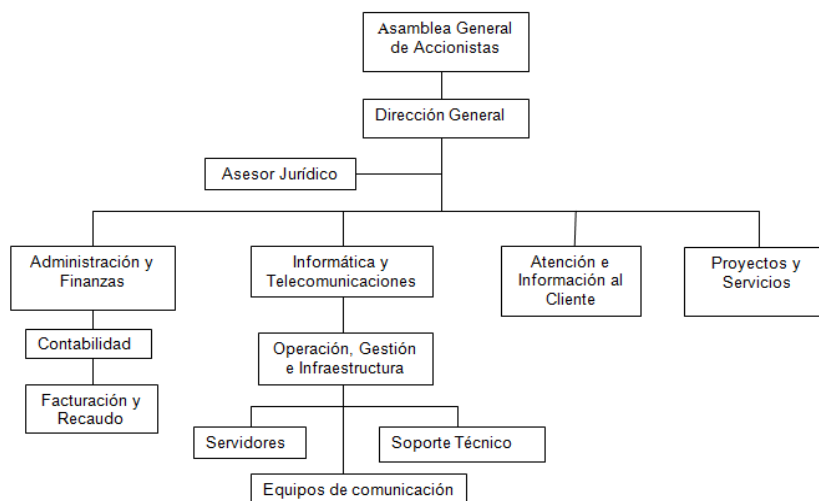
En el momento de analizar si al interior de la compañía se utilizan los conceptos clásicos sobre la administración estratégica (Planeación, organización, dirección y control); claramente se encontró que estos no son como tal utilizados dentro de la dirección de la empresa, lo cual la hace

vulnerable al no tener procesos claros de planeación y vigilancia que la lleven a permanecer en el mercado.

- **Estructura Administrativa**

A continuación se presenta un análisis de la estructura organizativa de la empresa:

Figura 8: ANALISIS ORGANIGRAMA ACTUAL INSITEL



Fuente: INSITEL

- **Análisis teórico del organigrama:**

Las organizaciones son entes que pueden identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes. Así mismo como un sistema social integrado por personas que deben estar organizados de acuerdo a una

estructura que permita la comunicación, la asignación y el desarrollo de las tareas, y aplican recursos encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Para este caso se puede observar un organigrama de tipo clásico en forma de pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Este tipo de estructura organizacional la usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos o servicios, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Aunque INSITEL tiene definido su organigrama, en la realidad este no se ejecuta como está plasmado, pues las actividades de algunos cargos están bajo la responsabilidad de una misma persona como el tema de contabilidad y finanzas y atención al cliente, por lo cual se concluye que no se tiene definido con claridad los roles y actividades de cada cargo y que la estructura del organigrama no los beneficia en cuanto a la gestión administrativa que están en capacidad de ejercer.

- **Estructura de comunicación entre las áreas**

La relación entre las áreas en INSITEL se da principalmente porque los directores de las dos áreas pilares de la organización (operativa y administrativa), son los mismos socios y fundadores de la empresa, es decir que las decisiones se toman en conjunto y consultadas, lo que genera que en cuanto a la toma de decisiones se tenga una buena estructura, sin embargo en los demás procesos la estructura de comunicación tiene fallas,

pues no se tiene definido con claridad los roles de cada persona, además se encuentra que los empleados tienen dos jefes al mismo tiempo.

## **Evaluación de la misión y la visión, políticas y valores**

- **Misión**

*INSITEL entrega soluciones integrales e innovadoras en el sector de las telecomunicaciones, anticipándose y superando las actuales necesidades y expectativas de nuestros clientes. Logrando por medio de nuestro talento humano y haciendo uso de la tecnología adecuada, prestar un amplio portafolio de servicios de calidad, innovación y valor agregado. Manteniendo, por medio de una gestión empresarial eficiente, un compromiso social con nuestros clientes.*

Análisis de la Misión:

La Misión se encuentra bien estructurada, de acuerdo con H. Serna (2011), en cuanto a que tiene expreso el objeto de su negocio, la estrategia, las normas, los valores y el aporte social.

- **Visión**

*Convertirnos en líderes y expertos de referencia a nivel regional respecto a la prestación de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, elegidos por nuestra seriedad, innovación, compromiso y calidad, situándonos como una empresa competitiva y de rápido crecimiento en el mercado.*

Análisis de la visión:

La visión cumple con una idea central de futuro y con la definición de los aspectos estratégicos para alcanzar esa idea de futuro. En la visión no está explícita la identificación de los “cómos” se va avanzando en la consecución de esa idea de futuro, como lo reseña H. Serna (2011), y tampoco incluye el escenario del tiempo de ejecución del direccionamiento.

- **Principios y valores**

*Los Principios y valores son elementos de la cultura organizacional y están enfocados a generar patrones de conducta, normas básicas que la empresa asume para garantizar la calidad de los servicios y su distinción al relacionarse con los diferentes grupos de interés.*

*Los principios y valores de INSITEL son:*

☺ *Calidad*                      ☺ *Seguridad*  
☺ *Confianza*                    ☺ *Rapidez*

Análisis de los principios:

Los Principios y valores corporativos definidos por INSITEL responden a lo que quieren transmitirle a los clientes, proveedores, empleados y sociedad en general, y por los cuales desean ser reconocidos, como lo plantea H. Serna (2011).

- **Objetivos Corporativos**

En el direccionamiento actual se observa la carencia de la formulación de los objetivos estratégicos que marquen el camino a seguir para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

- **Manual de funciones y perfiles de cargos**

De acuerdo a la revisión y a los resultados de la encuesta tipo entrevista aplicada a los socios y fundadores de INSITEL y la información recopilada mediante la observación directa a los procesos y actividades que se realizan en la empresa se determinó que actualmente no existe un estudio de trabajo en donde se relacione y se maneje de manera adecuada los cargos de la empresa, esto ha permitido como anteriormente se mencionaba, sobre carga de trabajo y desinformación en algunos procesos claves para la compañía, generando además poca claridad en los roles de cada colaborador.

- **Indicadores**

Existen en el momento algunos indicadores de servicio y atención que muestran que la empresa tiene un serio compromiso con la satisfacción del cliente aunque no existe una herramienta que permita conocer y controlar la información de los clientes, de sus necesidades y requerimientos. Por lo tanto la estructura no apoya el indicador pues no existen acuerdos de niveles de servicios que garanticen un tiempo de respuesta esperado por el cliente.

### **8.2.2. Aspectos de Mercadotecnia**

Dentro de los aspectos administrativos de la mercadotecnia se pueden encontrar funciones como: publicidad, promoción y ventas, esto con el fin de incrementar las ventas estimulando a los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.



Para el caso de Insitel podemos ver que el presupuesto y las actividades relacionadas con elaboración de planes de trabajo, estrategias de promoción y publicidad, definición y evaluación de mercados potenciales, sistemas de distribución, política de precios, mercado meta, metas de ventas, pueden ser calificadas como incipientes pues no están encaminadas a posicionarse y reaccionar ante las condiciones del mercado, más bien se hacen para posicionamiento de marca pero sin desarrollo de mercado.

### **8.2.3. Aspectos Financieros**

Para las empresas es claro que uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta por ser determinante para el desarrollo mismo de la organización, son los índices financieros. Son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de la gestión de la organización y el efecto final que permiten medir los resultados obtenidos por la organización frente a sus dueños en términos de rentabilidad, solides y valor agregado que generan. Los aspectos financieros según H. Serna (2011), debe ser analizada desde tres dimensiones: rentabilidad para el crecimiento (inversiones y gastos para expansión), reducción de costos (eficacia, eficiencia y productividad) y utilización de capital (ventas, rotación de activos, TIR, rentabilidad).

En Insitel vemos que no existen actividades diseñadas para planeación financiera, sus esfuerzos están encaminados a generar informes de gestión (balance general, PyG, etc), que construye un contador, pero estos no son usados para generar estrategias de crecimiento, costeo de actividades o generación de valor.

#### **8.2.4. Aspectos del mercado y del cliente**

El desempeño de la organización frente al mercado y al cliente es uno de los aspectos claves de éxito en los mercados de hoy. Las Compañías que no conocen los valores de compra de sus clientes y no miden su desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo la oportunidad para generar competitividad en mercados cada vez más dinámicos y competitivos.<sup>9</sup>

Las compañías deben mantener información permanente y confiable que permita conocer y responder ante un mercado competitivo desde tres dimensiones: el mercado, el cliente y la comercialización.

En Insitel vemos que no existen planteamientos, ni programas que estén encaminados a conocer su participación en los segmentos disponibles en el mercado, penetración de marca, satisfacción de los clientes, efectividad comercial, eficacia en ventas, etc.

#### **8.3. ANÁLISIS VARIABLES EXTERNAS POAM**

Mediante el análisis del entorno, se pretende identificar oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno para esta empresa, y analizar diferentes factores que influyen en este tipo de negocio.

Además se debe resaltar que esta herramienta le permite a INSITEL anticiparse y tomar medidas de tipo administrativos para minimizar los riesgos y aprovechar los hechos propicios que el entorno proyecta.

---

<sup>9</sup> H. Serna. Gerencia Estratégica (Pag. 309-310. 2011)

*La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización debe permitir el apoyo en forma más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar la gestión de sus objetivos en un periodo determinado. Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presentan el entorno debe permitirle a la organización, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la emisión de la empresa y un desarrollo apropiado de sus objetivos.<sup>10</sup>*

Estas oportunidades y amenazas se pueden identificar en los ámbitos sociales, políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos o competitivos que presente el entorno.

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Estas deberán identificar aquellos elementos que les favorecen y también los nocivos e incluso destructivos para su correcto funcionamiento. Para el efecto, el gerente estratégico, primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta (Humberto Serna Gómez, 2010).

A continuación se muestran las respuestas obtenidas de la entrevista realizada a los fundadores y administradores de INSITEL, referentes a cómo perciben el entorno que rodea su organización:

---

<sup>10</sup> Humberto Serna Gomez. Gerencia estratégica. 10ª Edición

<p>¿Cuáles son los aspectos económicos, sociales culturales, geográficos, demográficos, políticos y legales que afectan la organización?</p>	<p>Los aspectos que más se destacan por su influencia son de tipo económico, social y político ya que son estos los que pueden influir directamente en el funcionamiento de la organización.</p>
<p>¿Cuáles son las amenazas económicas, sociales culturales, geográficas, demográficas, políticas y legales a la que está expuesta la organización, con base en las variables evaluadas?</p>	<p>Competencia Total Play con precios con los que es imposible competir ya que son subsidiados por el gobierno.</p> <p>La fluctuación de la tasa representativa del mercado también es un factor crítico de influencia ya que la empresa requiere para su funcionamiento insumos, software y equipos de proveedores son internacionales con negociación en dólares.</p> <p>Aspectos sociales como el conflicto interno del país que pueden poner en riesgo la infraestructura y equipos ubicados en algunas zonas.</p>

<p>¿La empresa se considera amenazada por su entorno?</p>	<p>Actualmente nos sentimos amenazados en el entorno de los clientes de hogar, esto debido al ingreso al mercado de Total Play quienes ofrecen un servicio con precios muy bajos pues son subsidiados por el gobierno.</p> <p>En el entorno de los clientes corporativos no sentimos amenaza, por tal motivo este es el mercado en el que vamos a empezar a concentrarnos.</p>
<p>¿Cuáles son las clases de tecnologías que se utilizan en la entidad?</p>	<p>Para la prestación de los servicios a los clientes se usa Tecnología inalámbrica que funciona en la frecuencia radioeléctrica de 2,4 Ghz y 5,8 Ghz con los estándares a/ac/n.</p>
<p>¿Qué se piensa en la organización con respecto a la tecnología?</p>	<p>La tecnología para INSITEL es el pilar de la organización, por tal motivo ha procurado mantenerse a la vanguardia en este sentido.</p>
<p>¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?</p>	<p>Sí, en todos los sentidos, pues de esta dependen los servicios que se le ofrezcan al cliente.</p>

<p>¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la organización?</p>	<p>Gracias a la globalización de la información ya no solo las multinacionales tienen acceso a tecnología de punta, pues tanto el acceso como los precios son accesibles para empresas de menos nivel, por lo cual Insitel ha logrado adquirir tecnología de alto nivel.</p>
<p>¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la compañía?</p>	<p>Sí lo es, pues de acuerdo a la calidad de la tecnología utilizada, se prestará un servicio diferenciador en comparación con el de otras empresas del mismo sector.</p>
<p>¿Es un objetivo para la organización poseer tecnología de punta?</p>	<p>Sí, pues de esto también depende poder cumplir el objetivo de expansión y mejora continua.</p>
<p>¿Cuál es el nivel tecnológico de los insumos comprados por la organización?</p>	<p>Alto y Medio, dependiendo de lo crítico e importante que sea el uso que se le dé.</p>
<p>¿De qué manera se afecta la satisfacción del cliente frente al nivel tecnológico del (de los) producto (s) vendido (s) por la empresa?</p>	<p>Lo afecta directamente ya que en gran parte la calidad del servicio depende de la tecnología que se use.</p>

<p>¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por la organización?</p>	<p>Actualmente se considera que el grado de obsolescencia es de 3 a 5 años.</p> <p>Sin embargo, en las tecnologías adquiridas se busca que sean adaptables a los cambios, lo que ayudaría a amortizar los costos pues no hay que reemplazarlas totalmente, sino hacerle ajustes de acuerdo con las necesidades.</p>
<p>¿Cuál es la evolución tecnológica de la compañía y sus proveedores?</p>	<p>Desde que se inició con el proyecto en el año 2009 se ha cambiado de tecnología 3 veces en los equipos que se instalan a los clientes finales y este año vamos a iniciar una nueva transición.</p> <p>En cuanto al software contable y financiero hemos cambiado para mejorar 3 veces el último está en implementación en este momento y supone un aumento sustancial en el control contable y financiero de la empresa.</p> <p>En cuanto al software de gestión de la red de datos, estamos implementando un nuevo sistema que permitirá automatizar la gestión del ancho de banda, la suspensión y la activación de los servicios.</p>

<p>¿Qué se espera en el futuro del nivel tecnológico de la empresa y sus proveedores?</p>	<p>Se espera que la empresa aumente su capacidad tecnológica para hacer más eficientes todos los procesos.</p> <p>En cuanto a los proveedores que aumenten el rendimiento y la capacidad de ancho de banda inalámbrico para ofrecer servicios con anchos de banda mayores.</p>
<p>¿Cuánto ha invertido la compañía en tecnología?</p>	<p>Aproximadamente \$250.000.000 hasta la fecha.</p>
<p>¿Cuánto espera invertir en el futuro?</p>	<p>En lo que falta de este año aproximadamente \$100.000.000.</p>
<p>¿Cuánto debería invertir?</p>	<p>Aproximadamente \$100.000.000</p>
<p>¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?</p>	<p>Equipos de comunicaciones, Software para la gestión y optimización de los procesos, Servidores.</p>
<p>¿Cuáles opciones tecnológicas no ha implementado? ¿Por qué?</p>	<p>No hemos implementado conexiones en fibra óptica con el cliente final ya que la inversión inicial es muy alta comparados con los costos de enlaces inalámbricos, la decisión se tomó por que el promedio de ancho de banda solicitado por los clientes objetivo está entre 2Mbps y 10Mbps y los enlaces inalámbricos esa demanda y hasta más.</p> <p>No implementamos DSL porque la inversión inicial es muy alta comparados con los costos de enlaces inalámbricos.</p>



El análisis POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), de acuerdo con H. Serna (Planeación y Gestión Estratégica, Cap. 5), las organizaciones tienen una relación dual con el entorno, como sistema abierto, en donde la dirección de la compañía debe estar atenta a los desafíos del cambio para ir adaptando los productos, servicios y capacidades ofrecidas, a sus nichos de mercado.

A continuación presentamos el análisis POAM, obtenido de los resultados de la encuesta tipo entrevista que se realizó a los directivos de la compañía INSITEL S.A.S.:

Figura 9: MATRIZ ANÁLISIS POAM

<b>ANALISIS POAM</b>	
<b>POLITICO Y LEGAL</b>	<b>ECONOMICOS</b>
<p>*Ley de registro de comercio, en el cual se debe inscribir la empresa para poder comercializar su producto.</p> <p>* Ley del consumidor, por lo cual se debe brindar información exacta y comprensible al cliente sobre el servicio.</p> <p>* Normas que se expiden a nivel regional que limitan la instalación de antenas para dar cobertura a los distintos servicios.</p>	<p>*Índice de Desempleo</p> <p>* Fluctuaciones de la tasa representativa del mercado que puede influir positiva o negativamente a las empresas según su tipo de actividad.</p> <p>* La penetración de capitales extranjeros, más poderosos que en un momento determinado puedan traer mejores tecnologías y promociones.</p>

<p>*Pago de impuestos como CREE, IVA, Renta, Impuesto al fondo de las Tics, CRC (Comisión de regulación de comunicaciones), ICA, registros en cámara y comercio.</p>	
<p><b>SOCIOCULTURALES</b></p>	<p><b>TECNOLOGICOS</b></p>
<p>*Tendencia en el uso de la tecnología.</p> <p>* Los grupos armados al margen de la ley que pueden atacar la infraestructura.</p> <p>* Zonas de difícil acceso, de alto riesgo que en muchas ocasiones hacen peligrar la infraestructura.</p>	<p>*Uso generalizado de internet y telefonía móvil en el país.</p> <p>* La innovación de mercados tecnológicos en telecomunicaciones por parte de otras empresas.</p> <p>*Vigilancia del mercado en los factores claves de éxito.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las lecciones que se desprenden de estas experiencias indican la urgencia de mantener una permanente vigilancia sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Este es un requisito para realizar efectivamente la planeación y gestión estratégica de una empresa.

Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización. Tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial. El análisis del entorno le dará herramientas a la compañía para reaccionar oportunamente ante los factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa. (Humberto Serna Gómez, 2010).

#### **8.4. MATRIZ DOFA**

Para este caso en la Matriz DOFA estableceremos el diagnóstico de la situación actual de la empresa INSITEL, basados en los resultados obtenidos de la encuesta tipo entrevista realizada y el análisis de la documentación de la empresa, determinando a nivel interno y externo las fortalezas y debilidades presentes al igual que las amenazas y oportunidades existentes, teniendo en cuenta que sobre los factores externos no se tiene control.

La siguiente Matriz, se realizó basados en la aplicación de la encuesta de Diagnóstico Estratégico<sup>11</sup> al interior de la empresa INSITEL, además de un análisis de diferentes factores externos que condicionan o afectan a esta empresa, esto con el fin de garantizar la inclusión de todos los aspectos a este análisis que permitan sintetizar algunos planes a seguir para aprovechar las fortalezas y formular una estrategia que mitigue las debilidades encontradas en la empresa.

---

<sup>11</sup> Serna Gomez Humberto. (2003). GERENCIA ESTRATEGICA. Edición 8.

Figura 10: MATRIZ DOFA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidez</li> <li>- Costos de operación reducidos</li> <li>- Bajos costos en las materias primas</li> <li>- Calidad en la prestación del servicio</li> <li>- Soporte técnico rápido</li> <li>- Alta disponibilidad del servicio</li> <li>- Experiencia en el sector</li> <li>- Los empleados que actualmente laboran para la empresa se ven comprometidos y honestos</li> <li>- Los socios están comprometidos con la capitalización de la empresa</li> <li>- Acceso a equipos tecnológicos de excelente calidad e innovación</li> <li>- Estabilidad financiera</li> <li>- Antenas estratégicamente ubicadas en Alcalá, Ansermanuevo, Argelia, Cartago, El Cairo, Ulloa</li> <li>- El personal cuenta con los conocimientos y capacidades necesarias</li> <li>- Alianza con gane una empresa que puede recaudar los pagos de los servicios en todos los municipios del norte del valle</li> <li>- Nivel tecnológico Alto</li> <li>- Adecuadas condiciones de trabajo en las oficinas.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración contable deficiente</li> <li>- Gestión estratégica deficiente</li> <li>- Poco control y seguimiento de: inventarios, empleados, clientes, ventas, gasto e inversiones.</li> <li>- Muy poca o ninguna publicidad de los servicios ofrecidos</li> <li>- Deficiente medición y control del rendimiento de los empleados</li> <li>- Las funciones de los directivos y de algunos empleados no están claras</li> <li>- La estructura organizacional no está bien definida</li> <li>- No se controlan ni analizan los resultados</li> <li>- Las jerarquías no están claras</li> <li>- No existen objetivos claros de hacia dónde enfocar los esfuerzos y recursos</li> <li>- La comunicación dentro al interior de la empresa es informal</li> <li>- No se cuenta con manuales de funciones, procesos y procedimientos.</li> <li>- Falta de innovación en los productos ofrecidos</li> <li>- Baja ejecución de los proyectos de infraestructura</li> <li>- No posee asesores legales y jurídicos</li> <li>- La recuperación de cartera vencida es deficiente</li> <li>- No se cuenta con vendedores</li> <li>- No existe ninguna estrategia de ventas</li> <li>- No existe ninguna estrategia de mercadeo</li> <li>- No se conoce TIR de inversión en tecnología.</li> <li>- No se cuenta con sistema de administración de clientes.</li> </ul>
--	---

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descontento de los clientes corporativos con el mal servicio de la competencia en algunas poblaciones.</li> <li>- Aumento de la población con necesidad de acceso al servicio de internet.</li> <li>- Zonas rurales del Quindío con alta demanda del servicio de internet</li> <li>- Desarrollo de nuevos servicios (firewalls, consultoría, etc.)</li> <li>- Abundantes convenios publicitarios por diferentes medios</li> <li>- Alianzas estratégicas con operadores de internet</li> <li>- Alianzas estratégicas con vendedores expertos con acceso a información estratégica importante</li> <li>- Nueva cobertura en Cartago</li> <li>- En el mercado existen productos y servicios que utilizan procesos y/o recursos iguales o muy parecidos a los que INSITEL ya tiene implementados. Los posibles productos o servicios serían: instalación de sistemas de video vigilancia, instalación de sistemas de seguridad (alarmas, sensores), instalación de redes de datos en empresas, tele vigilancia de alarmas, soporte técnico a fallas en redes de datos de empresas, entre otras.</li> <li>- El soporte técnico de total play es muy deficiente y por esta razón muchos clientes querrán cambiarse de operador</li> <li>- Nuevas tendencias de observación y pronóstico que pueden ser aplicables.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores patrocinados por el estado</li> <li>- Precios muy bajos de las nuevas empresas</li> <li>- La implementación en los próximos meses de la tecnología 4G LTE lo que aumentará el rendimiento de los equipos móviles.</li> <li>- Masificación del uso de los celulares como medio de acceso a internet.</li> <li>- La velocidad del desarrollo tecnológico.</li> <li>- Disminución en los ingresos de la empresa en los meses de febrero, marzo y abril debido al masivo retiro de clientes que se pasaran para totalplay por los precios tan bajos y porque no tienen cláusula de permanencia o se les vencerá.</li> <li>- Cambio de marca</li> <li>- Grado de obsolescencia entre 3 y 5 años de tecnología Actual.</li> <li>- La empresa no analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados.</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4.1. DOFA Cruzada

- FO: Ofensivo

Aprovechando el descontento de los clientes corporativos en Cartago por el mal servicio de la competencia. Se debería dar a conocer la calidad de los servicios de INSITEL para persuadir a esos clientes a que adquieran servicios con la compañía. Promocionar la calidad del servicio y ofrecer pruebas 15 días empresas.

Con la liquidez actual y el compromiso de los socios se debería ampliar la cobertura instalando torres que lleven la señal a nuevas zonas como el sector rural del Quindío por los alrededores de Panaca y el Parque del café, ya que los clientes rurales son más fieles y tienen mejores comportamiento de pagos.

Aprovechar al máximo las alianzas que se tienen con vendedores expertos que tienen acceso a información estratégica.

Según información externa el servicio técnico de total play es muy deficiente lo cual en el corto plazo será una ventaja competitiva para INSITEL ya que tienen la capacidad de prestar un servicio de mejor calidad. Por esta razón se debe mantener y mejorar la prestación del soporte técnico y mejorar la atención al cliente para que este sea un punto diferenciador con la competencia.

Se puede aprovechar la nueva cobertura en la ciudad de Cartago así como también la alianza con gane y el aumento de la población con necesidad de internet para vender el servicio a los hogares de la ciudad. Enfocar los esfuerzos en las empresas y arrancar con los hogares en la zona norte.

- FA: Ajuste

Como se prevee una disminución en los ingresos de la empresa para los próximos meses y actualmente tiene dinero disponible, se deben minimizar los costos y tratar de hacer inversiones sumamente inteligentes para evitar caer en problemas de liquidez.

Adquirir software contable con el fin de tener el control de los movimientos de la empresa.

En todos los municipios hay empresas que venden servicios a precios muy bajos. Se debe definir una estrategia para mostrar los beneficios de pagar más para pasarse o continuar con Insitel, y analizar la introducción de nuevos planes a precios más competitivos. Aumentar esfuerzos de soluciones wifi en hogares y empresas.

- DO: Defensivo

Aprovechar los abundantes convenios publicitarios en diferentes medios de comunicación para posicionar la nueva marca.

Como no existe una estrategia de ventas se puede solicitar asesoría de parte de los vendedores aliados para realizar una estrategia de ventas.

Como no se cuenta con personal de ventas capacitado se le puede pedir a un Asesor especializado o Head hunter un listado de vendedores recomendados.

Se evidencia una mala gestión de mercadeo debido a la poca publicidad que se hace contrastada con la cantidad de convenios publicitarios

desaprovechados, por lo que se deben tomar medidas para un mejor aprovechamiento de estos recursos.

Es evidente que existen muchas oportunidades de negocio para aumentar los ingresos de la empresa, pero con la gestión estratégica desenfocada no es ha sido posible aprovecharlas, por esto debe definirse claramente el proceso para realizar la gestión, seguimiento y control.

Se debe establecer un proceso de Gestión estratégica con los directivos y asesores externos donde se genere un espacio periódico para análisis de resultados.

- DA: Supervivencia

Poco control y seguimiento de: inventarios, empleados, clientes, ventas, gasto e inversiones. Se debe tener en cuenta que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede mejorar.

La empresa debe aumentar o mantener los esfuerzos en la medición y control de todos los procesos para poder ser más competitivos y eficientes.

Las funciones de los directivos y de algunos empleados no están claras. La estructura organizacional no está bien definida. Por ejemplo el trabajo que realiza la asistente es el que menos claro está, pues tiene a cargo labores de: secretaria, recepcionista, administradora, coordinadora de operaciones, soporte técnico telefónico, tesorera, auxiliar contable, recursos humanos, además le rinde cuentas a dos jefes etc. cuando se satura de una labor deja la otra sin control y sin fecha de retoma lo que ocasiona muchos inconvenientes.



Por las razones mencionadas es necesario definir o redefinir y reasignar las funciones de cada cargo además de los informes periódicos que deben entregar para hacer el seguimiento adecuado.

De acuerdo a la información suministrada por Insitel, en el presente cuentan con una posición favorable de liquidez, lo que les facilita tomar la decisión realizar las inversiones de capital que requiere por la naturaleza de su actividad, este flujo de caja fue obtenido en su operación. Estos resultados se ven favorecidos por dos factores: el primero, por la rápida depreciación y amortización de los activos dado el ritmo de innovación en cuanto a infraestructura tecnológica; y el segundo, a la calidad de su cartera lo que le permite la generación de saldos de efectivos positivos y constantes.

Con la adquisición de un buen número de empresas clientes a nivel regional está ampliando su cobertura con la oportunidad de acceder a los principales mercados corporativos no solo del sector privado sino del sector gobierno.

Siguiendo los lineamientos estratégicos el desarrollo de toda la infraestructura de telecomunicaciones se hace respetando todas las normas legales que tienen que ver con el medio ambiente y el impacto ambiental, lo que ha hecho que se abran nuevos mercados precisamente hacia las empresas afines con el respeto al medio ambiente.

Su trabajo arduo los ha llevado a tener una pequeña participación en el mercado, que les ha garantizado estabilidad, esto gracias a la inversión en la modernización de su plataforma tecnológica y la ampliación de las capacidades de infraestructura.

Se requiere generar programas de motivación, integración de las diferentes áreas, la capacitación, selección del personal con la capacidad comprobada para el rol y el cargo a desempeñar, y el sentido de pertenencia por los valores corporativos, aun mas con el personal tecnico que trabaja en misión de la empresa.

Falta de una herramienta y aplicativos especializados para los procesos en la parte de gestión documental.

Enfoque comercial hacia la diferenciación de los servicios, Clara segmentación de los clientes, trabajo en equipo, Potenciar su talento humano, desarrollar el liderazgo en la organización, multiplicar el conocimiento y enfocar el aprendizaje para el desarrollo de los negocios.

## **9. POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA**

### **9.1. CONTEXTO COMPETITIVO**

INSITEL ante la competencia tiene una gran ventaja no solo de oferta sino también de tecnología, ya que cuenta con la mejor maquinaria y equipos para soportar las redes HFC y XDSL por las cuales presta los diferentes servicios de Telecomunicaciones, además cuenta con una amplia red de fibra óptica que cubre gran parte de la región.

La tecnología de punta que maneja la empresa constantemente está siendo actualizada con el fin de brindar cada vez más calidad en el servicio y beneficios para sus usuarios, generando comodidad, seguridad y fidelización.

Una de sus amenazas se centra en las fluctuaciones de la tasa representativa del mercado ya que esto influye en los costos de operación, también en la penetración al mercado de nuevas empresas como Total play porque es la que se encuentra dentro de la misma zona de influencia directa y con precios muy bajos, casi imposibles de igualar. Esta oferta se presenta pues dicha empresa está incluida en el plan del Gobierno Vive Digital donde se subsidia una parte del servicio para estratos uno, dos y tres en las zonas de cabeceras municipales.

## 9.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Constantemente se estudia la estructura de las organizaciones que compiten prestando los servicios de telecomunicaciones, donde se analizan las tecnologías, software y avances que logran por medio de estos.

Gracias a las tecnologías que tiene la empresa se logra mantener costos accesibles de acuerdo a los competidores lo cual permite dar una buena oferta al usuario final, prestado gran variedad de opciones según el segmento a quien vaya dirigido.

De acuerdo con los datos obtenidos en la autoevaluación sobre la práctica del ciclo de vigilancia se concluye que:

- Se constata que el estilo de dirección es complejo y retrasa las decisiones, aunque se conoce el entorno y la planificación de la empresa tiene en cuenta los cambios del entorno.
- Se constata que existe un alto grado de conocimiento y utilización de las fuentes de información en la parte tecnológica relevantes para la empresa. Es difícil ser sorprendido si continúa ese camino.
- Tiene una buena práctica en la evaluación y el análisis de las informaciones del entorno.
- La dirección utiliza correctamente la información en la toma de decisiones.

Figura 11: MATRIZ DE COMPETIDORES

<b>MATRIZ DE COMPETIDORES TELECOMUNICACIONES</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>Concordancia con las poblaciones</b>	<b>PARTICIPACIÓN</b>
Azteca Comunicaciones	Todas las poblaciones	Media
UNE	Cartago,	Media
Claro móvil – Tigo – Telefónica Movistar	Todas las poblaciones	Baja
Cocom	Todas las poblaciones	Baja
Media commerce	Todas las poblaciones	Media

Fuente: Elaboración propia

### **9.3. COMPOSICIÓN DEL MERCADO**

El aumento en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones dará como resultado una penetración más alta en negocios que están relacionados o que requieren de las TIC para crecer. Por ejemplo, el comercio electrónico se incrementará en la medida que los usuarios puedan realizar sus compras a través de dispositivos móviles y aplicaciones específicas diseñadas para tal fin. De igual forma el Internet de las cosas requerirá el uso del servicio de Internet móvil en cualquier lugar.

Lo anterior abre las puertas para que todos los países del mundo enfoquen sus políticas públicas en materia de TIC, facilitando el acceso de la población a Internet a través de dispositivos que permitan el consumo de contenidos y aplicaciones. Es así que en Colombia, el Plan Vive Digital 2.0 liderado por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se

orientará principalmente a promover el desarrollo de aplicaciones con énfasis en la población de la base de la pirámide, durante el periodo comprendido entre los años 2014 y 2018. El desarrollo de contenidos y aplicaciones y la educación digital se enfocará en los sectores de Agricultura, Salud, Justicia y Educación. De esta forma se fomentará el uso de infraestructura y la conexión a fibra óptica, que el Plan Vive Digital ha desplegado por todo el país, con lo cual se espera que Colombia se consolide como el líder mundial en el desarrollo de aplicaciones dirigidas a ayudar a mejorar la productividad y la calidad de vida de la población con menores recursos.

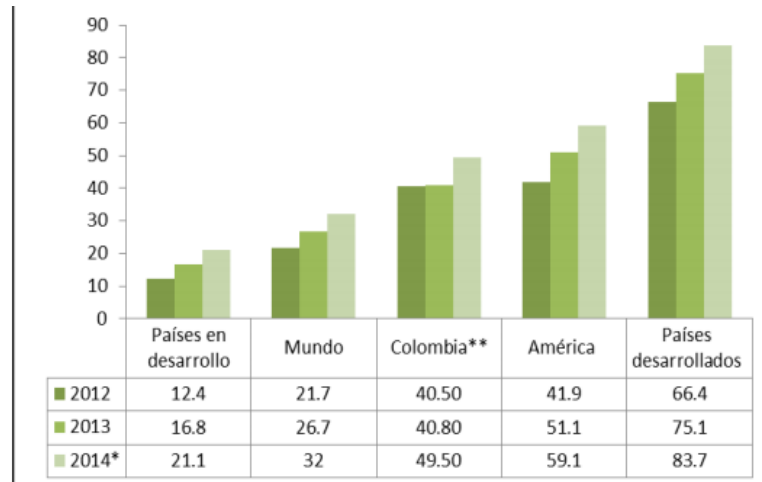
Con el fin de identificar el avance de Colombia en el ámbito internacional respecto al sector TIC, a continuación se presenta una revisión de algunos indicadores de internet.

En Colombia los usuarios de Internet móvil pueden acceder al servicio por suscripción o por demanda. Entre el año 2012 y 2013 el aumento de la penetración de Internet móvil fue del 0,3%, esto se debe a que los abonados a Internet (acceso por demanda) han presentado un comportamiento decreciente, mientras que los suscriptores a Internet (acceso por suscripción) han presentado tasas de crecimiento anuales superiores al 40%, lo que implica una sustitución de los usuarios frente a la modalidad de acceso a Internet móvil. Sin embargo, la penetración de Internet móvil entre 2013 y junio de 2014 presenta un aumento de 8,7 puntos porcentuales. A pesar de que Colombia supera la penetración de Internet móvil del promedio mundial y de los países en desarrollo, aún se encuentra por debajo del continente y de los países desarrollados.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Comisión de regulación de Comunicaciones – Reporte Industria TIC – Agosto 2014

Figura 12: SUSCRIPTORES DE INTERNET MÓVIL X 100 HABITANTES 2012-2014

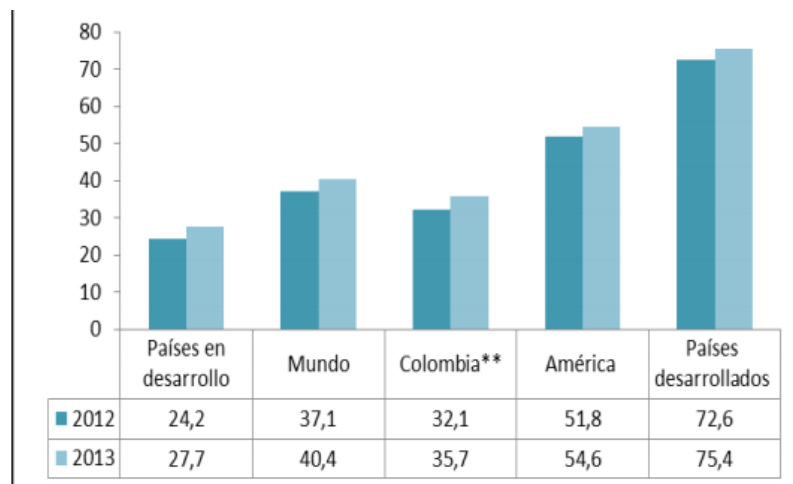


**Fuente: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database**

\* Cifra estimada

\*\*MinTIC 2013-junio 2014. Boletín trimestral de las TIC

Figura 13: PORCENTAJE DE HOGARES CON ACCESO A INTERNET 2012-2013

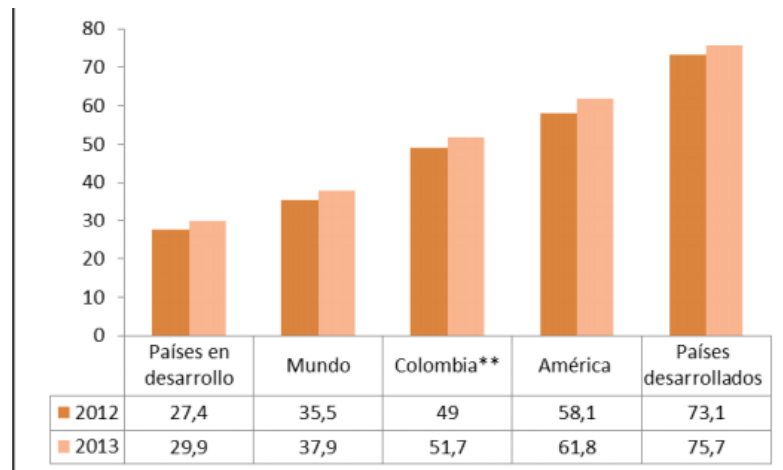


**Fuente: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database**

\* Cifra estimada

\*\*Encuesta de Calidad de Vida 2012 y 2013 (DANE)

Figura 14: PORCENTAJE DE INDIVIDUOS QUE USAN INTERNET 2012-2013



**Fuente: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database**

\* Cifra estimada

\*\*Encuesta de Calidad de Vida 2012 y 2013 (DANE)

#### 9.4. APLICACIÓN 5 FUERZAS DE PORTER

El concepto de la estrategia en el mundo de negocios no es más que desarrollar una táctica para maximizar los recursos y superar a la competencia. Es bien sabido que sin un plan bien elaborado, la posibilidad de ganar mercado, o aun de sobrevivir en el mismo, se vuelve poco probable, por lo que el desarrollo de una estrategia es indispensable y es responsabilidad de las personas que ocupan los puestos más importantes, dentro de una empresa.<sup>13</sup>

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato

<sup>13</sup> Porter.



de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Figura 15: GRAFICO MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: periodico-marketing.com

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Figura 16: MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER

FUERZA	SITUACION ACTUAL	IMPACTO INSITEL
F1: Poder de negociación con los Clientes	Hoy en día el cliente tiene varias opciones a la hora de elegir su proveedor de servicios de telecomunicaciones, esto genera que el poder de	Los clientes tienen varias opciones a la hora de escoger con quien contratar el servicio y aunque en la selección pesan factores como la calidad y presencia en el mercado,

	negociación con los clientes no sea un factor a destacar.	el factor decisivo a la hora de la selección es el precio, por lo que el poder de negociación con el cliente es un factor negativo hacia la organización.
F2: Poder de negociación con proveedores	Dado el valor elevado de las inversiones que se requieren en la industria, la empresa tiene un bajo poder con los proveedores, se ve afectado porque la cantidad de proveedores de algunos equipos es limitada lo que convierte en un mercado oligopólico.	El poder de negociación con los proveedores existentes es bajo pues las cantidades que se negocian no lo hacen interesante para los proveedores, la empresa está sujeta a las condiciones que ellos puedan llegar a imponer en el mercado.
F3: Entrada de nuevos competidores	Dadas las altas inversiones que se requieren realizar para entrar a la industria de las telecomunicaciones se considera que este es un mercado con barreras de entrada considerables.	A pesar de que las barreras de entrada existentes aseguran la no entrada de nuevos competidores, los actuales ya representan un riesgo para la sostenibilidad de la organización.
F4: Productos Sustitutos	La aparición de las nuevas formas de comunicación, la mayoría de ellas gratuitas, ha entregado a los consumidores una variedad importante de productos sustitutos de buena calidad (datos móviles, servicios wifi, etc.)	La aparición de nuevas formas de conectividad ha generado en las empresas de comunicaciones pierdan una participación considerable en el mercado, esta tendencia crecerá con el tiempo, sin embargo es importante tener en cuenta que los productos sustitutos requieren también ser provistos por otras empresas, lo que se traduce en una oportunidad.
F5: Rivalidad entre competidores	Con la generación del plan vive digital y la nueva política de	El plan vive digital ha generado una deserción masiva de los clientes de

	<p>masificación de las conexiones a internet que está promoviendo el gobierno nacional, en donde ha dado a un competidor especial la facilidad de entregar servicios a muy bajos costos Total Play se ha convertido en un competidor muy fuerte en el mercado.</p>	<p>INSITEL, pues los bajos costos a los que pueden adquirir los servicios ha logrado atraer a sus clientes. Sin embargo la falta de estructura operativa y de mantenimiento de Total Play puede convertirse en una oportunidad de recuperar sus clientes.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

En conclusión y concordancia con los análisis realizados con anterioridad se evidencia que INSITEL S.A.S. tiene un bajo poder de negociación con los proveedores y clientes. De otra parte Insitel ha sido lento en diseñar nuevos productos y buscar nuevos segmentos del mercado donde pueda competir que le permitan reponer los ingresos por la disminución en las ventas y en la base de clientes por la entrada de nuevos competidores.

## **10.PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

INSITEL pertenece a un sector económico que no ha sido ajeno a los cambios que ha sufrido la dinámica de las empresas como consecuencia de diferentes factores: entornos globalizados, aumento de la competencia, el surgimiento de los denominados mercados emergentes, la explosión tecnológica, el masivo uso de las tecnologías de la información y comunicación denominadas TIC y nuevas formas de hacer negocios.

Como consecuencia de estos cambios empresas como INSITEL enfrentan el reto de tener un alto nivel de competitividad lo cual implica contar con nuevos modelos y herramientas de administración tendientes a lograr una gestión integral y oportuna. INSITEL ha enfrentado en los últimos años una competencia bastante fuerte, representada en grandes multinacionales como: Claro, Telefónica y ahora Azteca Comunicaciones, y otras grandes a nivel nacional como UNE y Media Commerce, por tanto, es muy importante mejorar muchos aspectos que direccionen la empresa a fortalecer su posición en un mercado tan complicado.

Con base en esa necesidad debemos empezar por definir el direccionamiento estratégico en donde se establezca un sistema gerencial que permita planear, construir, vigilar y controlar las metas de la organización y los medios a usar para el cumplimiento de las mismas.

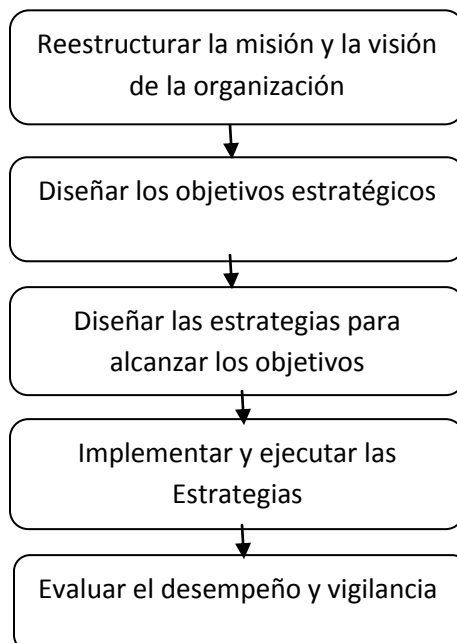
Las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio, generar utilidades. Es

decir, definen con claridad un propósito organizacional. (H. Serna 2011). Sin embargo, estas tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

### 10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico establece un sistema que permite a la organización planear el horizonte propuesto a un tiempo determinado. Además podemos decir que está compuesto por: Misión, Visión, Valores, Políticas y objetivos, que serán la guía para todas las actividades a desarrollar buscando el logro de las metas propuestas, resaltando como ventaja competitiva la relación con los clientes y la gestión del talento humano.

Figura 17: MATRIZ DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

### **10.1.1. Misión**

Definir la misión con claridad y dársela a conocer a todos los miembros de la organización es el primer paso que la dirección de la empresa debe dar si desea iniciar un proceso de diferenciación.

La misión de la empresa INSITEL, como lo habíamos expresado anteriormente se encuentra bien estructurada en cuanto a que responde a las preguntas: ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuál es el propósito básico?. Por lo anterior no es necesario generar una propuesta para el diseño de una nueva misión.

### **10.1.2. Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que resume los valores y las aspiraciones de la empresa que proveen el marco de referencia de lo que ella espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización a futuro.

Con respecto a la visión definida por la compañía se deben hacer algunos ajustes para que cumpla con los elementos necesarios para una correcta definición.

Primero la Dimensión de tiempo: la visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Teniendo en cuenta el tipo de el dinamismo y la naturaleza de las tecnologías del sector en el cual la compañía se desempeña, se considera que el tiempo más aconsejable para definirlo es 5 años.

En cuanto al Planteamiento de la forma como se va a conseguir esta visión: otro de los aspectos que estaban pendientes de definir, es el accionar de acuerdo con los logros que se esperan alcanzar en el periodo propuesto. Por ello, la formulación de la visión debe incluir a los clientes y el talento humano pues estos representan la ventaja competitiva que se quiere potencializar.

Así pues la propuesta de visión para INSITEL, es:

***Convertirnos en líderes y expertos de referencia a nivel regional respecto a la prestación de servicios de telecomunicaciones y de valor agregado, elegidos por nuestra seriedad, innovación, compromiso y calidad, situándonos a 5 años, como una empresa competitiva y de rápido crecimiento en el mercado. Mediante el fortalecimiento de las relaciones con nuestros clientes y la gestión del talento humano.***

Fuente: Elaboración propia

### **10.1.3. Principios y Valores Corporativos**

Definir los principios y valores corporativos es clave para la compañía pues requiere que los actores con los cuales tiene relación reconozcan su identidad y valore su cultura organizacional.

Los principios y valores corporativos de la empresa INSITEL, como lo habíamos expresado anteriormente responden a lo que se quiere transmitir a los diferentes grupos de interés.

### **10.1.4. Estructura Organizacional**

Las estructuras organizacionales están adaptándose en las empresas como la herramienta aseguradora de procesos y funciones que deben radicar principalmente desde la necesidad, conocimiento y satisfacción de los colaboradores que harán parte de todo el proceso. Partiendo de que cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad, se precisa, que la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> MINTZBERG Henry. Diseño de organizaciones eficientes. 2ª edición. Buenos Aires: Editorial El Ateneo; 2003. p. 189.



En cuanto a INSITEL, se evidenció como se había mencionado antes mediante el diagnóstico estratégico que actualmente funciona mediante una estructura organizacional de tipo clásico en forma de pirámide jerárquica, en donde los colaboradores constantemente deben acudir a sus jefes para determinar y decidir temas del día a día, con una recarga considerable de trabajo, falta de empoderamiento sobre sus tareas y retrasando las labores.

Por tal motivo, se hace necesario replantear una estructura organizacional por procesos, la cual sea acorde a los lineamientos establecidos en la misión y visión corporativos, pues en esta se plantea que los procesos surgen como una base sobre la cual desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas que aproximan las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

En un contexto de competitividad, los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades para la transformación o producción de un bien, o la prestación de un servicio. Por esto, los procesos se contemplaron entonces como pilar fundamental de la gestión empresarial, por su adecuación a los mercados globales actuales y por la integración de todas las esferas y áreas organizacionales, que exigen y responden respectivamente al diseño y la estructuración organizacional pensada para los clientes.

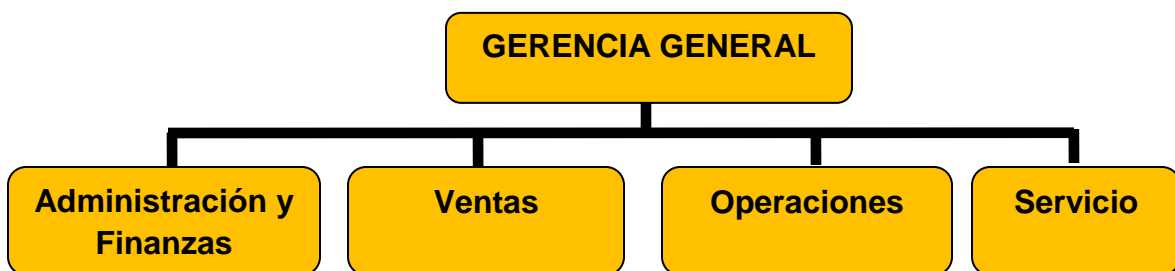
Basados en los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico, se propone el siguiente mapa de procesos para INSITEL, para la elaboración de este se utilizó la estructura conocida como mapa de procesos de clasificación en tres tipos: procesos estratégicos, operativos y de apoyo, en el cual se muestra la interacción entre ellos y la orientación al cliente.

Figura 18: PROPUESTA MAPA DE PROCESOS INSITEL



Fuente: Elaboración propia

Figura 19: PROPUESTA ORGANIRAMA INSITEL



Fuente: Elaboración propia

En la administración por procesos se concentra la atención en el resultado final y cada colaborador conoce cómo puede contribuir con su trabajo individual; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y desde su desempeño personal (deber). Esta se fundamenta en la asignación de un directivo a la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. La estructura es diseñada por áreas, en donde el responsable asume el peso del mismo, y tiene autoridad sobre los colaboradores funcionales.

Los procesos dentro de la empresa se pueden clasificar en:

**Estratégicos:** Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección y buscan armonizar los procesos operativos con los de apoyo.

- Los procesos de estratégicos proveen el foco para generar estrategias específicas del negocio.
- La mejora continua de la gestión y los resultados, son el objetivo permanente de la organización, además pertenece a la filosofía de calidad que está plasmada en los principios organizacionales.

**Operativos:** Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para prestar el servicio a los clientes. Contiene todos los procesos que soportan las operaciones comerciales, de producción, instalaciones y de servicio.

- Los procesos operativos involucran la administración de infraestructura y producto, conducen y soportan la provisión de la oferta para los usuarios basada en sus expectativas, y las operaciones funcionales de infraestructura comprometidos con la cadena de valor.
- Cumplimiento de solicitudes: consiste en la entrega correcta y a tiempo de los servicios o productos contratados, garantizando que la necesidad del cliente obtiene una solución.
- Aseguramiento: es la validación de la calidad del servicio mediante el mantenimiento tanto proactivo como reactivo de la infraestructura con el fin de asegurar que los servicios están disponibles constantemente, manteniendo los acuerdos de niveles de servicio ofrecidos al cliente. En este proceso se desarrollan actividades de monitoreo, toma de datos y análisis de incidentes para detectar posibles fallas y evitar impactos negativos en los clientes. De igual forma gestionan problemas reportados por los clientes, informados y solucionarlos.

Dentro de los procesos operativos se encuentran involucradas las siguientes áreas:

- Administración de Mercadeo y ventas: se refiere a los procesos y gestión de los canales de ventas, la administración de mercadeo, productos y ofertas, como el relacionamiento con los clientes (CRM)<sup>15</sup> y acuerdos de niveles de servicio (SLA). Además los procesos de desarrollo de servicios y su configuración, la administración de los

---

<sup>15</sup> Customer Relationship Management

problemas de servicios y el análisis de la calidad del mismo, así como su tarificación.

- **Aprovisionamiento:** hace referencia a los procesos de desarrollo y administración de la infraestructura y aquella relacionada con los productos y servicios (propia y externa), interacción con proveedores, proceso de soporte de interfaces operacionales.
- **Facturación:** este proceso es responsable de la generación de las facturas de forma correcta y a tiempo, recepción y procesamiento de pagos, así como la resolución de problemas reportados por los clientes sobre la facturación.

En el área de operaciones se encuentran grupos de procesos funcionales:

- **Gestión de las relaciones con el cliente CRM:** comprende el conocimiento fundamental de las necesidades del cliente para lograr la vinculación y retención de los mismos. Incluye también la recolección de información relacionada con los clientes para personalizar los servicios y/o productos logrando dar valor agregado.
- **Gestión del servicio y operaciones:** estos procesos se enfocan en el conocimiento de los servicios, en aspectos como el acceso, conectividad y contenido, entre otros, con el fin de gestionarlos de forma adecuada. Algunas de sus funciones son la planeación de las capacidades del servicio, diseño de soluciones para clientes específicos y gestión de las iniciativas de mejoramiento del servicio planteadas por los clientes, con base en la experiencia diaria de estos.

- **Administración del recurso:** estos procesos buscan mantener el conocimiento de los recursos utilizados en la entrega y soporte de los servicios requeridos por los clientes, por ejemplo: redes de comunicaciones, sistemas de información, servidores, etc. con estas funciones se busca asegurar que la infraestructura funciona correctamente, respondiendo a las necesidades directas de los servicios, clientes y empleados.

**De apoyo:** Procesos que dan apoyo a los procesos operativos, aportándoles los recursos necesarios. Son procesos en los que el cliente es interno.

El área de apoyo incluye procesos básicos para la operación de cualquier tipo de negocio, estos están enfocados en los procesos de niveles corporativos, en las metas y los objetivos. Además responde a la necesidad de estandarizar y establecer mejores prácticas en los procesos integrales de la organización.

- **Gestión Financiera:** Administrar los recursos financieros brindando información oportuna que permita la adecuada toma de decisiones.
- **Gestión Administrativa:** conjunto de capacidades, conocimientos y acciones mediante las cuales la dirección desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), con el fin de construir una organización integralmente estable.

- Gestión del Recurso Humano: Administrar de manera integral y efectiva el Talento Humano en función de la misión y la visión de la organización.
- Gestión Tecnológica: Administrar el sistema integral de información y Tecnología con herramientas óptimas para satisfacer las necesidades de la organización y de los grupos de interés.

#### **10.1.5. Objetivos Corporativos**

En la gestión de una organización se requieren factores integradores de los planes funcionales y operativos, que cohesionen las diferentes áreas y que sirvan de marco de referencia de los resultados globales que la empresa espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización de su misión y visión.

Algunas de las características a tener en cuenta en el diseño de los objetivos corporativos son: orientados a resultados, realistas, claros y fáciles de comprender, aceptables para todas las áreas de la empresa, medibles y con posibilidad de evaluación.

De acuerdo con el diagnóstico estratégico de la empresa INSITEL, se evidenció que aunque tienen unos lineamientos claros sobre lo que quieren lograr, no se encontraron definidos objetivos corporativos propiamente dichos, que encaminen a la organización al cumplimiento de la misión y visión corporativa.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con el estudio previo de las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades analizadas en el DOFA de INSITEL, se presenta la siguiente Propuesta de Objetivos Corporativos:

- Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible y oportuna en las decisiones, altamente profesional y orientada hacia el servicio al cliente con una amplia capacidad de gestión y control de resultados.
- Generar valor económico y Superar la rentabilidad esperada por los accionistas al consolidar negocios y productos de alto impacto comercial, financiero y social que permitan sostenibilidad.
- Gestionar la relación con el cliente para garantizar el cumplimiento de sus expectativas y consolidar el servicio como una ventaja competitiva.
- Flexibilizar la empresa para hacerla más ágil y competitiva, apropiando técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral.
- Desarrollar sistemas de investigación y desarrollo orientados a proveer nuevas herramientas que generen idoneidad tecnológica y mayor valor agregado.

Los anteriores objetivos están en sintonía con las perspectivas planteadas en el cuadro de mando integral, descrito anteriormente, ya que como se observa están orientados a los resultados financieros, a los procesos internos, al aprendizaje y por supuesto a la relación con el cliente.



### 10.1.6. Estrategias para el logro de los objetivos

A continuación se presentan las relaciones entre los objetivos y las estrategias en los cuales la organización deberá centrarse para poder alcanzarlos de forma medible en un periodo de tiempo determinado.

Figura 20: MATRIZ OBJETIVOS-ESTRATEGIAS.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p>Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible y oportuna en las decisiones, altamente profesional y orientada hacia el servicio al cliente con una amplia capacidad de gestión y control de resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Implementación de una estructura organizacional por procesos en donde los actores estén empoderados y puedan tomar decisiones.</li> <li>2- Preparación y capacitación constante del recurso humano.</li> <li>3- Seguimiento a los procesos y resultados mediante el diseño y aplicación de indicadores.</li> </ol>
<p>Generar valor económico y Superar la rentabilidad esperada por los accionistas al consolidar negocios y productos de alto impacto comercial, financiero y social que permitan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Elaboración, ejecución y control de presupuesto</li> <li>2- Generar un proceso para gestión de cartera.</li> </ol>

<p>sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3- Alianzas y fusiones estratégicas en infraestructura y servicios.</li> <li>4- Apertura de nuevos mercados y Desarrollo de nuevos productos y servicios.</li> </ul>
<p>Gestionar la relación con el cliente para garantizar el cumplimiento de sus expectativas y consolidar el servicio como una ventaja competitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la calidad</li> <li>2- Consolidar una cultura de Servicio al cliente.</li> <li>3- Consolidar canales de ventas y servicios al cliente.</li> <li>4- Mayor conocimiento del mercado actual y mercados emergentes.</li> <li>5- Segmentación y diferenciación de servicios hacia el mercado.</li> </ul>
<p>Flexibilizar la empresa para hacerla más ágil y competitiva, apropiando técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Consolidación la imagen de la empresa y posicionamiento de marca a través de su propuesta de valor.</li> <li>2- Planes de Incentivos</li> <li>3- Programa mejores prácticas e innovación en el trabajo</li> <li>4- Nuevos sistemas de información</li> </ul>

<p>Desarrollar sistemas de investigación y desarrollo orientados a proveer nuevas herramientas que generen idoneidad tecnológica y mayor valor agregado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Generar y establecer programas de vigilancia tecnológica.</li> <li>2- Vigilancia comercial</li> <li>3- Estudios de Mercados</li> </ol>
---	--

Fuente: Elaboración propia

Con base en esa necesidad se propone como herramienta de control y gestión para INSITEL, el modelo de administración denominado Cuadro de Mando Integral (Kaplan Norton), el cual tiene como principal objetivo determinar si la organización está alcanzando los resultados esperados dentro del plan estratégico trazado, midiendo el desempeño actual y futuro, desde 4 perspectivas:

- Financiera: Básicamente busca determinar si la organización es rentable para sus accionistas.
- Crecimiento y aprendizaje: Determina si está generando valor y mejora continua en la formación de las personas que pertenecen a la organización, con el fin de que mejoren las competencias de los colaboradores y por ende los resultados de las actividades que desarrolla la organización.
- Interna del negocio: Evalúa los procesos primarios y de apoyo, con el fin de determinar si esos son adecuados a las necesidades y resultados financieros esperados.
- Del Cliente: Determina si las expectativas de los clientes se están cumpliendo.

Figura 21: PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO

<b>PLAN DE ACCION Y MEJORAMIENTO</b>					
<b>OBJETIVO</b>	<b>EVALUACION</b>		<b>PLAN DE ACCION</b>		
	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Que se quiere lograr a largo plazo para hacer realidad la visión de la empresa	Define cómo monitorear el comportamiento del objetivo	Nivel de desempeño deseado del indicador.	Proyectos y/o programas para alcanzar los objetivos estratégicos y las metas	Lapso de ejecución de la iniciativa	Persona que lidera y responde por la correcta ejecución de la iniciativa
Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible y oportuna en las decisiones, altamente profesional y orientada hacia el servicio al cliente con una amplia capacidad de gestión y control de resultados.	Estructura Organizacional definida y documentada	100% personal con manual de funciones y perfiles consolidados	Implementación de una estructura organizacional por procesos en donde los actores estén empoderados y puedan tomar decisiones.	6 meses	Gerencia y Recursos Humanos
	# colaboradores / # personas capacitadas	100% personal capacitado	Preparación y capacitación constante del recurso humano.	6 meses y Permanente	Recursos Humanos
	Evaluaciones realizadas x cargo / 4	4 evaluaciones al año	Seguimiento a los procesos y resultados mediante el diseño y aplicación de indicadores.	Trimestral	Gerencia y Jefes de áreas

OBJETIVO	EVALUACION		PLAN DE ACCION		
	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLES
Generar valor económico y Superar la rentabilidad esperada por los accionistas al consolidar negocios y productos de alto impacto comercial, financiero y social que permitan sostenibilidad.	Cumplimiento Presupuesto (Rubros ejecutados / Rubro programado) *100	80%	Elaboración, ejecución y control de presupuesto	3 meses	Ventas
	Ingresos / Total Facturado	Lograr 80% recaudo sobre facturación	Generar un proceso para gestión de cartera.	3 meses	Cartera
	Alianzas realizadas	3 alianzas	Alianzas y fusiones estratégicas en infraestructura y servicios.	1 año	Jefe ventas y Mercadeo
	Ventas nuevas/ ventas semestre anterior.	10% crecimiento en ventas	Apertura de nuevos mercados y Desarrollo de nuevos productos y servicios.	6 meses	Jefe ventas y Mercadeo

OBJETIVO	EVALUACION		PLAN DE ACCION		
	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLES
Gestionar la relación con el cliente para garantizar el cumplimiento de sus expectativas y consolidar el servicio como una ventaja competitiva	Clientes retirados / clientes totales	(Churn del 5%) <sup>16</sup>	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la calidad.	6 meses	Gerente y jefe de servicio
	Certificaciones aprobadas en servicio/ total de servidores	100% Personas Certificadas	Consolidar una cultura de Servicio al cliente.	6 meses	Recursos Humanos
	Ventas mes / ventas año	10% incremento ventas netas	Consolidar canales de ventas y servicios al cliente.	6 meses	Gerente / jefe mercadeo y ventas
	Nuevas Plazas	10% incremento en ventas	Mayor conocimiento del mercado actual y mercados emergentes.	6 meses	Gerente, jefe de mercadeo y ventas y jefe de servicio
	Cumplimiento proyectos desarrollo nuevos pdtos.	Servicios Segmentados.	Segmentación y diferenciación de servicios hacia el mercado.	6 meses	Gerente y jefe de mercadeo y ventas

<sup>16</sup> Churn: indicador de tasa de retiro de clientes

OBJETIVO	EVALUACION		PLAN DE ACCION		
	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLES
Flexibilizar la empresa para hacerla más ágil y competitiva, apropiando técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral.	Aumento de puntaje top of mind respecto al competidor más cercano. Percepción.	20%	Consolidación la imagen de la empresa y posicionamiento de marca a través de su propuesta de valor.	6 meses	Gerente y Jefe de Mercadeo y ventas
	Implementación planes de incentivos	100%	Planes de Incentivos	6 meses	Gerente y Recursos Humanos
	Cumplimiento programas internos de innovación	100%	Programa mejores prácticas e innovación en el trabajo	1 año	Gerente y Recursos Humanos
	Implementación optimización de plataformas	100%	Nuevos sistemas de información para todos los procesos	1 año	Gerente y jefe Soporte

OBJETIVO	EVALUACION		PLAN DE ACCION		
	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	TIEMPO	RESPONSABLES
Desarrollar sistemas de investigación y desarrollo orientados a proveer nuevas herramientas que generen idoneidad tecnológica y mayor valor agregado	Implementación de sistemas de información y control	100%	Generar y establecer programas de vigilancia tecnológica.	6 meses	Jefe Operaciones
	Implementación de sistemas de información y control	100%	Vigilancia comercial	6 meses	Jefe Mercadeo y ventas
	Implementar programas de estudios de mercados	100%	Estudios de Mercados	6 meses	Jefe de Mercadeo y ventas

Fuente: Elaboración propia



### **10.1.7. Manual de Funciones y Caracterización de Proceso.**

#### **Manual Propuesto del cargo: GERENTE GENERAL**

El término gerente conlleva el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes; a través de sus habilidades Conceptuales, técnicas y humanistas, todo encaminado a cumplir los objetivos de la organización.

Existen responsabilidades básicas que constituyen la esencia de la acción de un gerente:

- Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
- Darle sostenibilidad dinámica a la organización.
- Darle dirección a la organización.
- Incrementar la productividad.
- Soportar el recurso humano y el clima organizacional.
- Contribuir con la comunidad.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y dinámicas del mercado actual.

Figura 22: MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

		<b>MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS GERENTE GENERAL</b>
<b>I. DESCRIPCION DEL CARGO</b>		
Denominación del Cargo:	Gerente General	
Nivel:	Directivo	
Código:	1	
Dependencia:	Dirección General	
Jefe Inmediato:	Junta de Socios	
Número de personas a Cargo:	Todas las personas de la Empresa	
<b>II. FUNCION GENERAL</b>		
<p>Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Encargado de planear, Organizar, supervisar, coordinar los procesos concernientes a la evolución estratégica de la Organización, la ejecución de funciones administrativas; la realización de programas y cumplimiento de las normas legales de la empresa . Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.</p>		
<b>III. FUNCIONES ESPECIFICAS</b>		
<p>1- Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo así como los objetivos anuales y entregarlos a los jefes de cada área para su desarrollo y cumplimiento.</p> <p>2- Administrar y organizar la empresa de forma óptima, para que se cumplan todas las metas que se han establecido.</p> <p>3- Representar a la organización frente a los clientes, proveedores y aliados estratégicos.</p> <p>4- Identificar áreas de oportunidad dentro y fuera de la empresa que le permita ser más competitiva en el mercado.</p> <p>5- Realizar cierres de negocios.</p> <p>6- Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.</p> <p>7- Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados.</p>		
<b>IV. REQUISITOS</b>		
Educación	Ingeniero o Administrador Industrial, conocimientos financieros y administración de personal.	
Experiencia	Dos años de experiencia en cargos Administrativos.	
Otros	Excelente calidad humana y trato intrapersonal, empatía, enfoque de servicio y conocimientos en tecnología.	
<b>REQUISITOS DEL PROCESO</b>		<b>RECURSOS REQUERIDOS</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 23: CARACTERIZACION PROCESO ADMINISTRATIVO

		INSITEL COMUNICACIONES		Código: 001
		CARACTERIZACION PROCESO ADMINISTRATIVO		Versión: 1
NOMBRE DEL PROCESO:	Gestión Administrativa	RESPONSABLE DEL PROCESO:	Director Administrativo	
OBJETIVO DEL PROCESO	Asegurar la adecuada Gestión, Planeación y Control de los recursos y la mejora de la competencia del talento humano de manera que aporten al crecimiento de la empresa y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	ALCANCE DEL PROCESO:	Aplica para todos los procedimientos relacionados con el área administrativa, financiera y comercial, incluyendo la toma de decisiones con la junta de socios.	
RIESGOS DEL PROCESO	<p>Toma de decisiones que afecten el flujo de caja de la empresa.</p> <p>Manejo inadecuado de los recursos.</p> <p>Vinculación de Personal que no cumpla con las competencias.</p> <p>Omitir pago de proveedores o cuentas por pagar pendientes.</p> <p>Incumplimiento a las acciones de capacitación y Bienestar.</p>	PUNTOS DE CONTROL	<p>Documentos contables, balances y estados financieros.</p> <p>Perfiles y competencia del personal acorde a lo requerido por la empresa. Plan de capacitación.</p> <p>Plan d mercadeo y ventas.</p> <p>Inventarios.</p> <p>Documentación estratégica.</p>	
REQUISITOS DEL PROCESO		RECURSOS REQUERIDOS		
LEGALES	DEL CLIENTE	HUMANOS	FISICOS	
<p>Cumplimiento legislación vigente para PYMES.</p> <p>Cumplimiento Impuestos para este tipo de empresa.</p>	<p>Oportunidad.</p> <p>Pertinencia.</p> <p>Eficacia.</p> <p>Calidad en el servicio.</p> <p>Transparencia.</p>	<p>Administrador.</p> <p>Auxiliares.</p> <p>Revisor fiscal.</p> <p>Asesores Comerciales.</p>	<p>Espacio e infraestructura física para la ubicación de los puestos de trabajo de los participantes del proceso y el archivo de la</p>	

			documentación
<b>INDICADORES DEL PROCESO</b>			
<p># colaboradores / # personas capacitadas.  Ingresos / Total Facturado.  Cumplimiento Presupuesto (Rubros ejecutados / Rubro programado) *100.  Ventas nuevas/ ventas semestre anterior.  Clientes retirados / clientes totales.  Implementación planes de incentivos.</p>			
<b>ACTIVIDADES DEL PROCESO</b>			
<p><b>PLANEAR:</b> Capacitación y formación al personal, inducción, programación de evaluación de desempeño, evaluación de ambiente de trabajo, planeación de acciones de mercadeo y ventas, selección de proveedores, planificación financiera.  <b>HACER:</b> Seleccionar, contratar y proporcionar inducción al personal, adquisición de insumos requeridos para la operación y servicio de la empresa, definición de funciones y perfiles de acuerdo al modelo de organización, realizar compras e inversión en infraestructura, selección y evaluación de proveedores, ejecutar plan de mercadeo y ventas.  <b>VERIFICAR:</b> Evaluación e indicador de desempeño, capacitaciones y eficacia de procesos.  <b>ACTUAR:</b> Ajustar lo planeado e identificar mejoras, procesos disciplinarios, aplicación de sanciones, contratación, refuerzos de capacitación.</p>			

Fuente: Elaboración propia

## 11.CONCLUSIONES

- Se evidenció que INSITEL es una empresa que ha venido en un proceso de crecimiento continuo, con una capacidad espontánea de identificar y abrir mercados, capacidad de negociación con proveedores y aliados, y un equipo humano comprometido con los resultados en los trabajos asignados, que amerita un apoyo sistemático que le ayude a afianzar su posición en el mercado.

Sin embargo, el estudio arrojó evidencias en aspectos a mejorar:

- En el desarrollo de este trabajo pudimos concluir que INSITEL estaba pasando por alto, factores claves de éxito que estaban poniendo en riesgo su rentabilidad y permanencia en el tiempo.
- La propuesta administrativa, constituye una herramienta de gran utilidad mientras se generen los procesos de planeación estratégica y se desarrollen de acuerdo con el proceso.
- En el análisis que se realizó de toda la información de la organización, para llegar al diagnóstico, brindó una visión amplia de las ventajas y desventajas de INSITEL, esto con el fin de enfocar los esfuerzos a corregir los puntos débiles y fortalecer los que representan favorabilidad.
- El modelo propuesto busca resaltar los elementos principales a los cuales hay que realizar seguimiento estricto como son: el ajuste permanente del direccionamiento y el enfoque de servicio, como

líneas rectoras, con el fin de determinar si se están alcanzando los resultados esperados.

- Se evidencia que para llegar a una propuesta acorde con las necesidades de la organización, es de vital importancia incluir el análisis y el diagnóstico de la empresa, en la metodología para definir la estrategia, como una etapa crítica para lograr el éxito del proyecto.
- Con base en el análisis se propusieron objetivos estratégicos y se definieron indicadores que permiten medir, no solo, la evolución hacia el cumplimiento del objetivo, sino el alcance gradual de la misión y de la visión.
- Se evidenció que la organización carece de una cultura de planeación estratégica que incluya planes de acción en todos los niveles de la organización, que permitan guiar a la empresa a un desarrollo de procesos medibles.
- Resaltar que debe tenerse en cuenta que el recurso humano representa el centro de la dinámica empresarial y que constituye una clave de éxito y competitividad, por lo cual se recomiendan cambios en la estructura en donde se tome la gestión talento humano como Capital Intangible de la organización.

## 12.RECOMENDACIONES

- Con el propósito de no poner en riesgo la estabilidad de la compañía, se recomienda un plan de sensibilización e información dirigido a todos los miembros de la organización en todos los niveles para generar confianza y armonizar los nuevos compromisos estratégicos y ajustes para el desempeño individual y de la empresa en su conjunto.
- También, recomendamos iniciar el proceso de aplicación del modelo por la parte de estructura organizacional, que requiere una ampliación formal del equipo de trabajo, que facilitaría la ejecución de las tareas que componen el plan.
- Por otra parte, resulta impostergable generar cambios en recursos tecnológicos como son los sistemas de información de la compañía.
- INSITEL debe generar estrategias comerciales más agresivas que le permitan recuperar el terreno perdido frente a los competidores y salir a la conquista de nuevos mercados.

### 13. BIBLIOGRAFIA

Serna Gómez Humberto. (2003). GERENCIA ESTRATEGICA. Edición 8.

Baena, O. Montoya y C. Botero. (2003). Artículo Gestión Tecnológica y Competitividad. Revista SCIENTIA ET TECHNICA No. 21, Julio 2003 – 122.

Serna Gómez Humberto. (1996). PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA. Edición 4

Cala, A. (2005). Situaciones y necesidades de la pequeña y Mediana empresa. Civilizar, 1-22

Sánchez, J. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento en las PYMES de Colombia. Ciencia y técnica, 321-324.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara.

Ballart, Xavier. (2001). Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada.

Manual de OSLO, banco Interamericano de desarrollo. Módulo de capacitación para recolección y análisis de indicadores de innovación.

Kaplan, Robert S. (2006). Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona : Ediciones Gestión 2000



Arteche, G., Rozas. W. "Conocimiento estratégico: crear valor con la gestión del conocimiento". Harvard DEUSTO Business Review. No. 91, 1999.

Colciencias. "Sistema Nacional de innovación: Nuevo escenario de la competitividad". Bogotá. 1998.

Colciencias, "Plan estratégico del programa nacional de desarrollo tecnológico industrial y calidad, 2000-201W, Santafé de Bogotá, mayo de 2000.

Morin, J., Seurat, R. "Gestión de los recursos tecnológicos". Fundación COTEC para la innovación tecnológica. Madrid. 1998.

Porter, M.E. "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior". CECSA. México. 1995.

Introducción a la teoría General de la Administración. Autor: I Chiavenato

## 14. REFERENCIAS ELECTRONICAS

Telecommunication Managment Forum. <http://tmforum.org/browse.aspx>

Proyectos de Innovación y Gestión Tecnológica. (2013). Blog, Extensión Universitaria. Universidad nacional de Colombia, sede Medellín. [www.medellin.unal.edu.co](http://www.medellin.unal.edu.co)

Herramienta Gestión Empresarial. (2008). Artículo ABC de la Pyme. [www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com)

Balance Scordcard Institute. (1998). ¿Qué es el Balanced Scordcard? <http://www.balancescard.org/>

Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. <http://www.dnp.gov.co/linkclick.aspx>

B. Daza. (2012) Directora Innpulsa Colombia. Artículo Innovación Clave para Competir en el Mercado. Revista Zona Pyme. Edición 5 ISSN 2145-1486. [www.acopicentrooccidente.org](http://www.acopicentrooccidente.org)

Clasificación de las Empresas en Colombia. (2013). Artículo sobre microempresas. Sección Pymes. [www.bancoldex.com](http://www.bancoldex.com)

Programa Vive digital. <http://mintic.gov.co/index.php>

Comisión de Regulación de Comunicaciones 2012. <http://crc.com.gov.co/index.php>

Las Telecomunicaciones Colombianas.  
<http://historico.unperiodico.unal.edu.co/ediciones/81>

Las nuevas Tecnologías y su impacto en la administración. Joan Clos i Matheu. BOLETIC junio 2007. [www.astic.es](http://www.astic.es)

Planeación Administrativa. Ensayos Antonio Reyes.  
<http://www.uar.edu.mx/ensayo/1567-planeaciona-administrativa..html>

Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/>

Cuadro de mando integral. <https://dexon.org>