

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DELG COMUNICACIONES
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA PERIODO
2013- 2018

CHRISTIAN ARBEY DELGADO JAMAUCA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2013

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DELG COMUNICACIONES
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA PERIODO
2013- 2018

CHRISTIAN ARBEY DELGADO JAMAUCA

Asesoría y consultoría

Directora Vivian Virgen Ortiz

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CALI
2013

NOTAS DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, el director de trabajo de grado y por el jurado evaluador.

Profesor Andrés Azuero
Director del Programa

Profesora Viviana Virgen Ortiz
Directora trabajo de grado

Jurado Evaluador

Cali 15 Diciembre de 2013

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado primero que todo a Dios, por haberme dado salud, la constancia y la disciplina necesaria para culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mis padres Marcos y Lolita porque siempre estuvieron ahí, apoyándome y dándome consejos para mi vida y mi profesión, lo que me ha ayudado a mejorar cada día como persona.

A mí hija Sara porque desde que nació se convirtió en el motor que le dio de nuevo sentido a mi vida.

A mis colaboradores, Alery, Dahyana, Leonardo, y todas aquellas personas que trabajaron conmigo durante estos largos años y en quien pude depositar la confianza, que ha permitido que juntos logremos alcanzar nuestras metas. A mis profesores por haberme motivado en los primeros semestres de carrera, por haberme mostrado que la exigencia descorazonada nos hace dar todo lo que de otra forma no hubiésemos dado y a todos aquellos que aportaron de una u otra manera a mi formación profesional.

Finalmente pero no por eso menos importantes, a todos mis amigos de carrera y de infancia porque son las personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome, cuestionándome y aportándome de las diferentes maneras en que pueden hacerlo las personas en nuestras vidas, pero ocupando siempre un lugar en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme permitido terminar este trabajo, por haberme brindado la sabiduría necesaria para tomar las decisiones correctas en el momento justo.

A las personas que han trabajado conmigo durante este periodo por haber tenido la paciencia y la comprensión necesaria para darle feliz término a este proyecto.

A mis compañeras de carrera, María Fernanda Arboleda, Melba Patricia Londoño y Patricia Valencia, por darme su apoyo emocional y profesional en este proyecto.

A los profesores Eduardo Cobo, Pedro León Cruz y Germán Roldan por sus aportes a mi formación profesional. Y a mi directora de Trabajo de grado Viviana Virgen Ortiz por el acompañamiento y la paciencia en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente a la Universidad Del Valle sede San Fernando por los espacios y las herramientas que brinda a todos sus estudiantes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1 METODOLOGÍA	11
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 MARCO TEÓRICO	14
1.4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
1.4.2 ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
1.5 DISEÑO METODOLOGICO.....	27
1.5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	28
1.5.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	29
1.5.3 PLAN DE ACCIÓN	30
2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA.....	31
2.1 QUIENES SOMOS.....	31
2.2 HISTORIA	31
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
3.1 ENTORNO GEOFÍSICO	33
3.2 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL.....	34
3.2.1 PALMIRA PREHISTÓRICA	35
3.2.2 PALMIRA PREHISPÁNICA	35
3.2.3 DIVISIÓN POLÍTICA.....	36
3.2.4 CORREGIMIENTOS.....	36
3.2.5 CARACTERÍSTICAS.....	36
3.2.6 TENDENCIAS DEL USO DE LA TELEFONÍA MÓVIL	37
3.2.7 LA TECNOLOGÍA CELULAR	38
3.2.8 USOS DEL TELÉFONO MÓVIL	39
3.2.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DEL TELÉFONO CELULAR.....	39
3.2.10 TECNOLOGÍA CELULAR Y CAMBIO SOCIAL.....	41
3.2.11 CAMBIOS FÍSICOS A PARTIR DEL USO DEL TELÉFONO MÓVIL	43
3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO	43
3.4 ENTORNO AMBIENTAL	48
3.4.1 CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES	49
3.4.2 IMPACTO AL MEDIO AMBIENTE POR EL USO DE LOS TELÉFONOS CELULARES	50

3.4.3	ALGUNAS APROXIMACIONES A LA MAGNITUD DEL IMPACTO.....	51
3.4.4	ALTERNATIVAS MENOS IMPACTANTES.....	51
3.4.5	CRITERIOS Y LEGISLACION DE TIPO AMBIENTAL QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA, PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES	52
3.4.6	ENTIDADES PÚBLICAS AMBIENTALES.....	53
3.5	ENTORNO ECONÓMICO.....	55
3.6	ENTORNO JURÍDICO	58
3.6.1	LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DE SECTOR	58
3.6.2	DECRETOS DEL CONGRESO DE COLOMBIA.....	59
3.6.3	AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO	63
3.6.4	DECRETO 1630 DE 2011	63
3.7	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	68
3.7.1	LA TECNOLOGÍA 4G	68
3.8	ENTORNO POLÍTICO	70
3.8.1	COLOMBIA, EL PAÍS CON LAS MEJORES POLÍTICAS DE TELECOMUNICACIONES DEL MUNDO	75
3.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE ENTORNOS DELG COMUNICACIONES.....	76
4	ANÁLISIS SECTORIAL.....	81
4.1	EN COLOMBIA	82
4.2	LAS CINCO FUERZAS	90
4.2.1	AMENAZA DE ENTRADA	90
4.2.2	PODER DE LOS PROVEEDORES	92
4.2.3	PODER DE LOS COMPRADORES.....	94
4.2.4	LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS	95
4.2.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	96
4.3	PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR	97
4.3.1	OPORTUNIDADES DEL SECTOR.....	99
4.3.2	AMENAZAS DEL SECTOR	99
5	ANÁLISIS INTERNO	100
5.1	ÁREA DE GERENCIA.....	100
5.2	ÁREA RECURSOS HUMANOS.....	100
5.3	ÁREA DE MERCADEO	101
5.4	ÁREA SERVICIOS.....	102
5.5	ÁREA FINANZAS.....	103
6	DOFA.....	110
6.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	110
6.1.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DELG COMUNICACIONES	110

6.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	111
6.2.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DELG COMUNICACIONES	112
6.3	MATRIZ FEI	113
6.4	MATRIZ DOFA.....	114
7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	115
7.1	VISIÓN.....	115
7.2	MISIÓN	115
7.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	115
7.4	ESTRATEGIAS.....	116
7.5	ESTRUCTURA.....	117
8	PLAN DE ACCIÓN	118
8.1.1	PLAN OPERATIVO ANUAL 2014.....	119
9	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	121
9.1.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	121
9.1.2	DEFINICIÓN DE INDICADORES DEL CLIENTE.....	122
9.1.3	DEFINICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS	126
9.1.4	DEFINICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	129
9.1.5	DEFINICIÓN DE INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ...	131
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	134
11	BIBLIOGRAFÍA	136

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico se convierte en la hoja de ruta, o carta de navegación de la empresa, es decir brinda una dirección a la organización, por esta razón las pequeñas y medianas empresas manejadas de manera empírica, carecen de un rumbo u objetivo claro. Navegan a la deriva en las caudalosas aguas de los mercados, que son cada vez más impredecibles.

Gracias al direccionamiento estratégico las grandes empresas y corporaciones obtienen gran parte de su éxito, no obstante las pequeñas y medianas empresas han aprendido la lección y empiezan con mucho éxito a implementar sus planes estratégicos, pues estos les permiten identificar exactamente hacia donde quieren ir, y cuál es el mejor camino para llegar a dicho objetivo. No sin antes tener una vista más clara e integral de los ambientes externos e internos de la organización, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que poseen además de las tendencias que demarcan comportamientos futuros para adelantarse y sortearlos de la mejor manera. De este modo al enterarse exactamente donde y cuando se encuentra se puede decidir cómo organización a donde y cuando quiere llegar.

El objeto de este trabajo es mostrar como a través del direccionamiento estratégico se pueden mejorar las ventas de una organización, que si bien no está en crisis, tiene la intención de continuar creciendo. Para lo cual basados en unos conceptos teóricos claros se le permite a la organización tener una visión más amplia de su entorno, identificando factores claves que no habían sido tenidos en cuenta, que poseen gran relevancia en el desarrollo de su actividad y el futuro cercano.

De esta manera y previo análisis se define el problema, para no caer en el error de centrarse en las consecuencias y no en las causas. Se realiza una justificación del mismo y se definen el objetivo general y los objetivos específicos.

Se procede a definir algunos conceptos desde la perspectiva de varios autores evidenciando las etapas del proceso de planeación estratégica y los análisis requeridos para la formulación y posterior implantación de la estrategia. Se define el modelo de gestión estratégica, en este caso el Balance ScoreCard y se hace claridad sobre el método de investigación.

Se realiza la identificación de la empresa, con su respectiva reseña histórica

Se expone el análisis externo, los diferentes entornos que afectan a la organización y los factores claves a tener en cuenta como posibles oportunidades y amenazas para la empresa. Se realiza el análisis sectorial, en el mundo y en el

país bajo el análisis de las cinco fuerzas, para finalizar con el perfil competitivo del sector.

Finalizada la etapa del análisis externo, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Se confrontan ambos análisis en una matriz DOFA.

Basándose en esta información se realiza el direccionamiento estratégico misión, visión y los objetivos estratégicos. Se toma en consideración los resultados que arroja la matriz EI y finalmente se formulan dos nuevas estrategias que cambiaran el rumbo de la organización.

Se construye el cuadro de mando y se realiza un plan de seguimiento y control con la respectiva definición de los indicadores y los planes de acción y operativos necesarios para el futuro seguimiento de las estrategias.

Finalmente se redactan las conclusiones del trabajo realizado en DELG comunicaciones.

1 METODOLOGÍA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

“Con 18 años de historia en Colombia, el mercado de las telecomunicaciones móviles se ha expandido y diversificado ofreciendo diferentes clases de servicios a lo largo y ancho del espectro electromagnético y del territorio colombiano. A pesar del importante crecimiento en el número de usuarios y en cobertura geográfica, la estructura de mercado se ha mantenido prácticamente estable desde el lado de la oferta.” ¹

“Aunque las industrias de telecomunicaciones tienen en promedio pocos operadores por las economías de red y la magnitud de los costos iniciales, la telefonía móvil de Colombia resalta a nivel continental por la alta concentración de tráfico y número de usuarios en un operador dominante. El reto de los reguladores es masificar los servicios de cobertura digital a nivel nacional en condiciones de mayor competencia, en beneficio de los consumidores” ²

Según el informe Trimestral TIC³, durante el periodo de 2003 a 2008, con la entrada del operador Tigo (en ese entonces OLA) se presenta una aceleración en el número de suscriptores de telefonía móvil por número de habitantes. Así, la penetración de la telefonía celular, que en 2002 era del 11%, aumentaría vertiginosamente a un 105% en 2012. Este crecimiento del servicio de telefonía móvil se explica tanto por los atributos mismos del servicio como por la reducción que han tenido las tarifas durante los últimos años. Como consecuencia, durante los últimos 10 años se ha evidenciado un proceso de sustitución del servicio de telefonía fija por móvil.

Sin embargo el alto crecimiento que ha tenido la telefonía móvil ha tendido a desacelerarse desde 2008, como es natural dados los niveles ya alcanzados.

Lo anterior pudo haber estado asociado al hecho de que hoy por hoy la población que no cuenta con el servicio de telefonía móvil corresponde a un segmento de difícil acceso. Según la encuesta anual de 2012 sobre el sector TIC realizada por el DANE, en la actualidad sólo el 5,8% de los hogares no posee teléfono celular, de los cuales el 3,1% corresponde a hogares que viven en zonas urbanas y 2,6% en áreas rurales.

¹FEDESARROLLO. Centro de investigación económica y Social. Promoción de la competencia en la telefonía móvil de Colombia. 02, noviembre, 2012. p. 4.

²Ibid. p.4.

³CÁMARA COLOMBIANA DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES CCIT Y FEDESARROLLO. Informe trimestral TIC. El sector TIC: La nueva locomotora de la economía colombiana. Bogotá D.C. Colombia. Junio 2013.

Los principales desafíos de la telefonía móvil se centran en la calidad del servicio y en la compleja situación competitiva de la industria. Según datos de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), las llamadas caídas han aumentado del 0,9% de las llamadas totales en diciembre de 2011 a 2,2% al cierre de 2012.

En términos de competencia, por su parte, la CRC ha determinado desde 2009 la existencia de un operador dominante, lo que ha motivado recientes medidas regulatorias. Aunque los aumentos en la penetración de telefonía móvil en el país han sido evidentes, en comparación con el promedio de la penetración en países de Ingreso Medio Alto (IMA), el resultado está por debajo del promedio en la actualidad.

En Colombia, la desaceleración en el ritmo de crecimiento de la penetración, que comenzó cuando ésta se ubicaba en 92% en 2008, podría tener alguna relación con los altos índices de informalidad en el país, uno de los más altos del mundo según Fedesarrollo.⁴

Es necesario aclarar que los problemas dentro de la organización hacen referencia a las dinámicas de los pequeños distribuidores o sub-distribuidores en este caso, que son diferentes en muchos aspectos a la de los distribuidores directos y en mayor medida de los operadores.

Si se tiene en cuenta que los operadores de telefonía móvil, por el solo uso de su red (recargas, minutos, mensajes de texto, etc.) obtienen beneficios, adicional a todos los productos y servicios que ofrecen, mientras que los sub-distribuidores, se encuentran supeditados a sus políticas y sus condiciones de uso.

Los ingresos de cada sub-distribuidor son exclusivamente sobre un porcentaje de cada venta, ya sea servicio o equipo. Es decir por cada equipo que el Sub-distribuidor vende recibe una comisión, mientras que el operador recibe, parte de la comisión y adicionalmente el pago por el uso de su red y sus servicios por el tiempo que el usuario final desee hacerlo. Por lo tanto el mercado negro de equipos celulares y de más productos lejos de afectar a dichos operadores, continúa contribuyendo al uso de su red y por ende seguir recibiendo beneficios.

DELG Comunicaciones se ve impactada por el desarrollo del sector, dado que se ha enfocado en brindar productos y servicios de telefonía móvil, en los municipios de El Cerrito y Palmira. Sin embargo dadas las dinámicas cambiantes del mercado, el crecimiento de los pequeños competidores, el aumento del contrabando de equipos y la desaceleración de la economía local, ha hecho que la organización entre en un proceso de estancamiento, lo cual hace que las ventas presenten una disminución sustancial en su crecimiento en relación con años anteriores.

⁴Ibid. p. 14

Después de que se ha evidenciado el problema surgen los siguientes interrogantes: ¿Cuál es el plan estratégico adecuado para incrementar las ventas para la empresa DELG comunicaciones?, ¿Cuáles son los factores externos que influyen en las ventas?, ¿Cuáles son los factores internos que influyen en las ventas?, ¿Cuáles son los factores problema que influyen en la desaceleración de las ventas?, ¿Qué hacer para contrarrestar los problemas hallados?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo contrasta la forma como un modelo teórico planteado por diferentes autores de las teorías administrativas se presenta en una realidad como la actual, más propiamente en la empresa DELG Comunicaciones a través de la aplicación de los modelos de planeación estratégica planteados en la última década, de esta manera se puede evidenciar la relevancia de lo escrito con la práctica como ejercicio de aprendizaje productivo.

Se espera entonces que para el lector los resultados de este trabajo sean un complemento práctico de dichas teorías, al plantear las adecuaciones necesarias de modelos teóricos extranjeros en la realidad de nuestro país. Esto con el fin de brindar información relevante del comportamiento de la economía del país en relación con unos planteamientos hipotéticos.

También se explica la validez del modelo de direccionamiento estratégico, a través de la aplicación de los procesos identificados y previamente seleccionados de algunos de los autores del direccionamiento estratégico de los últimos años.

Finalmente, basados en el comportamiento de la telefonía móvil de Colombia en la última década, y teniendo en cuenta la desaceleración de las ventas de la empresa, DELG comunicaciones necesita iniciar un proceso de cambio, que le permita, el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. Para lo cual se formula un plan de acción que conlleven al logro de sus objetivos y metas, procurando darle la importancia que merece el entorno cambiante al cual se enfrentan las organizaciones en la actualidad e identificando los factores que le permitan potencializar su participación en el mercado

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear un plan estratégico que permita incrementar las ventas de DELG comunicaciones.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores externos que influyen en la desaceleración de las ventas
- Analizar el sector de las telecomunicaciones y la telefonía móvil.
- Identificar los factores internos que influyen en la desaceleración de las ventas
- Realizar el análisis estratégico DOFA
- Formular el direccionamiento estratégico.
- Formular el plan de acción

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según menciona Camacho, “El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”⁵

También es definido como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”⁶

La dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”⁷

Para Garrido, “un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante

⁵CAMACHO, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. En: Revista Vía Salud. Colombia. 2002. Citado por AGUILRERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión. No 28. Universidad del Norte. Colombia. Abril 2010. p. 88

⁶THOMSOM, Artur. STRICKLAND, Alonso. Administración estratégica: textos y casos. 13ed. México. McGraw-Hill. 2004. p. 6.

⁷ DESS, Gregory. LUMPKIN, G. T. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid. McGraw-Hill. 2003. p.3.

observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos”.⁸

“La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicación sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”.⁹

Al terminar de exponer las definiciones de los autores anteriormente mencionados se considera de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo la definición mencionada por Johnson y Scholes pues hace un acercamiento a la realidad de los desafíos que deben enfrentar los directivos de las microempresas, cuando se centra en la planeación operativa y descuida en gran medida la planeación estratégica que es finalmente la que brinda el rumbo que debe tomar la organización.

1.4.2 ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de dirección estratégica para este trabajo se va a abordar en dos de las tres etapas principales que lo componen. Como son: El análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección y decisión) y la implantación estratégica (acción)¹⁰.

1.4.2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“Dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica, externa e interna de la organización, es decir el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas y debilidades en el plano interno”¹¹

⁸GARRIDO, Buj Santiago. Dirección estratégica. Citado por AGUILERA CASTRO, Adriana. Op. Cit.. p. 89-90

⁹JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. 5ed. Madrid. Prentice Hall. 2001.p. 14

¹⁰DESS, Gregory. LUMPKIN, G. T. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. y JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Citados por AGUILRERA CASTRO. Op. cit. p. 90.

¹¹RONDA, P. G . y MACARNÉ, J. A. Dirección estratégica integrada. Citado por AGUILRERA CASTRO. Op. cit. p. 90.

“El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización, en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas en influencias de los Stakeholders (*)”¹²

“La planeación estratégica es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”.¹³

Según Dess y Lumpkin¹⁴ el análisis estratégico es el trabajo obligatorio que debe realizarse para una formulación e implantación estratégica exitosa.

“El fin del *análisis estratégico* es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno y de las competencias de la organización”¹⁵

Al revisar a estos autores podemos evidenciar que existe un consenso en cuanto a que un análisis estratégico debe tener en cuenta tanto a factores internos como factores externos.

Dentro del análisis interno se deben tener en cuenta, la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. A demás de identificar las fortalezas y debilidades que ofrece el sector, esto sin dejar de lado el factor humano y cualquier activo intelectual o intangible con el que se cuente.

Para Johnson y Scholes¹⁶ los recursos y competencias de la organización que conforman su capacidad estratégica definen sus fuerzas y debilidades, que no es más que tener claro que es lo que se hace bien y que es lo que no.

1.4.2.1.1 RECURSOS COMPETENCIAS Y CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Para Johnson y Scholes¹⁷, la capacidad estratégica depende de tres factores principales: Los recursos disponibles, la competencia con que se realizan las

(*)El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

¹²JOHNSON Y SCHOLES. Op. Cit. P.17

¹³MÚNCH GALINDO, Lourdes. Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. 2 ed. México. Trillas. 2008. p. 11.

¹⁴ DESS, Gregory. LUMPKING, G. Tom. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid. McGraw Hill. 2003. p. 16

¹⁵JOHNSON Y SCHOLES. Op. Cit. P.17

¹⁶JOHNSON Y SCHOLES. Op. Cit. P.17

actividades en la organización y el equilibrio entre recursos, actividades y unidades empresariales de la entidad.

Fundamentalmente se trata de analizar el equilibrio general de los recursos y la combinación de actividades, es decir desde un punto de vista más concreto, hay que definir qué cantidad y calidad se necesita en cada área de recursos clave como edificios, máquina y personal. Sin embargo el punto de análisis es que el tema central para comprender la capacidad estratégica de una organización, es determinar que competencias existen para poder realizar las distintas actividades de negocio, como el diseño, la producción, el marketing, la distribución y el servicio al cliente.¹⁸

Para identificar la capacidad estratégica que se posee es necesario:

La auditoría de recurso; es decir identificar los recursos disponibles que sirven para aplicar su estrategia, la cantidad de estos, su naturaleza y el grado de exclusividad de los mismos pues esto es lo que crea la ventaja competitiva de la empresa.¹⁹

Definición de competencias; realiza un análisis de cómo se utilizan los recursos para crear competencias en las distintas actividades y procesos que vinculan esas actividades.

Competencia nuclear; toda organización tiene que alcanzar un umbral de competitividad, pero solo algunas actividades son difíciles de imitar y estas son determinantes para superar la competencia y brindar un valor añadido.

Comparar; es necesario para darse una idea real de la competencia y la posición que ocupa la organización en la industria, esta comparación se puede dar a nivel histórico o por los estándares de la industria.

Dentro del análisis externo es recomendable estudiar los diferentes entornos que influyen en la empresa, para encontrar las oportunidades y las amenazas que pueden brindar.

Como mencionan Johnson y Scholes²⁰ la organización existe en un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social que cambia continuamente y afecta en diferente medida a las organizaciones, para lo cual se estudian efectos históricos, así como cambios potenciales, que permitirán advertir la aparición de oportunidades y de amenazas.

¹⁷ Ibid. 137-139

¹⁸ Ibid. p. 140-141

¹⁹ Ibid. p. 141-143

²⁰ JOHNSON Y SCHOLES. Op. Cit. P.85-96

1.4.2.1.2 ENTORNOS

“Al elaborar un plan puede existir certeza de la existencia de determinados eventos, más no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario por tanto, tomar en cuenta diversos escenarios que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.”²¹

Según Munch²² el análisis del entorno debe fundamentarse en un sistema de información actualizado, veraz y eficiente, que presente todos los factores que pueden influir en el logro de los planes. Los factores o condiciones son ajenos a la organización pero pueden tener efectos decisivos en el desarrollo de sus actividades.

Las premisas o entornos más representativos pueden ser:

Demográfico: Crecimiento y distribución demográfica, movilidad de la población, nuevas construcciones obras públicas, alfabetización, sistemas de salubridad e higiene.

Económico: Deuda pública, fenómenos inflacionarios, nivel de salarios, nivel de precios, poder adquisitivo de la población, ingreso per cápita, inversión extranjera.

Social y cultural: En este se encuentran los valores, estilos de vida, costumbre, creencias o ideologías de la sociedad. Los principales aspectos que se someterán a análisis, son las preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo de uso de bienes y servicios que ofrece la empresa de acuerdo a la segmentación y la moda

Jurídico o legal: Tendencias fiscales, impuestos sobre artículos y servicios, forma de pago de impuestos, exención de impuestos, impuestos sobre utilidades. Tendencias en la legislación laboral, mejoramiento del ambiente, descentralización de las empresas en las zonas urbanas.

Tecnológico: Avances tecnológicos y cambios en los sistemas de información.

Ambiental: Hace referencia al impacto que tiene el desarrollo de la actividad económica de la empresa en el medio ambiente.

Político: Estabilidad política del país, sistema de gobierno, intervención estatal en los negocios, restricciones a la importación y exportación, relaciones internacionales.

²¹ MÚNCH GALINDO. Op. Cit. p. 21.

²² MÚNCH GALINDO. Op. Cit. p. 22-24.

1.4.2.1.3 CINCO FUERZAS DE PORTER

“En esencia el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye otras cuatro fuerzas más.”²³

Estás fuerzas son:

1. Amenazas De Entrada

Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene la rentabilidad baja. Dentro de esta fuerza se evidencian unas barreras de entrada para los nuevos competidores y unas represalias.

Barreras de entrada: son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta. Empresas que producen volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad.
2. Beneficios de la escala por el lado de la demanda. Efectos de red, aparece en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de compradores que también usan la empresa.
3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor. Costos fijos que debe asumir el comprador por cambiar de proveedor.
4. Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño. Los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales.
6. Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto.

²³PORTER, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. Enero 2008. R0801E-E. p. 1.

7. Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector.

Represalias esperadas: La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos, también influirá en su decisión de entrar o no a un sector.²⁴

2. El Poder De Los Proveedores

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Los grupos de proveedores poderosos son así:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- No dependen fuertemente del sector para sus ingresos. Abastecen más de un sector y extraen el máximo de utilidades de cada uno.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe sustituto para lo que ofrece el grupo de proveedores.
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma avanzada. Cuando los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores.²⁵

3. Poder De Los Compradores

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrente, en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño del proveedor.

²⁴Ibid. p. 3.

²⁵Ibid. p. 4-5

- Los productos son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir bajos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector. Si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o de alguna forma está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En este caso los compradores se centran en los precios.²⁶

4. Amenaza De Los Substitutos

Un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador.

La amenaza de un sustituto es alta si.

- Ofrece un atractivo beneficio de precio y desempeño respecto del producto del sector Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.
- El costo para el comprador por cambiar el sustituto es bajo.²⁷

5. Rivalidad Entre Los Competidores

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

²⁶Ibid. p. 5-6

²⁷Ibid. p. 6-7

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y en potencia.
- El crecimiento del sector es lento, lo que impulsa luchas por participación del mercado.
- Las barreras de salida son altas. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente entorno al precio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos y servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambio de proveedor.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.²⁸

1.4.2.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

“La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”²⁹.

²⁸Ibid. p. 7-8

²⁹GOMÉZ, Luis, R. BALKIN, David. Administración. Madrid. McGraw-Hill. 2003. p.159.

Para David³⁰ La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, elegir estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Para Morales Nieto³¹ la gerencia estratégica trabaja sobre preguntas que parecen obvias, generalmente valora conceptos, lo que permite tomar decisiones e implantar estrategias cuando existe algún temor de ponerlas en práctica. La planeación estratégica es la planeación de lo obvio, lo obvio se encuentra en la sencillez y la claridad, entre más sencilla y clara sea esta, es posible decidir con mayor rapidez.

Según Aguilera Castro,³² David, Mintzberg, Dess y Lumpking coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso analizado, evaluado y entendido de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, que conlleven una estructura lógica coherente. Debe ser exacto, claro, sin ningún tipo de ambigüedad y lo más importante, debe ser sencillo, lo que implica que cualquier tipo de persona éste en capacidad de entenderlo.

1.4.2.2.1 ESCUELAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Morales³³ plantea tres escuelas de la planeación estrategia:

Escuela norteamericana. Hace planeación en función de la competencia y la productividad. El objetivo es desequilibrar al competidor y para ello se entabla una guerra de mercadeo. La productividad es la estrategia interna y la competencia es la externa.

Escuela Japonesa. Planean en función del usuario o el cliente. El objetivo es la calidad y la satisfacción del usuario, se determinan cuáles son los valores claves de éxito y se explota una superioridad relativa con relación al adversario al aprovechar una de sus debilidades.

Escuela europea. Planean en función del servicio de opción y del desarrollo corporativo. Para la empresa europea el problema de aplicar estrategias es del servicio, procurando que el cliente trabaje con ellas o a su lado. Están dispuestos

³⁰ DAVID, Fred. Concepto de administración estratégica. 5ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1997. p.5.

³¹MORALES NIETO, Enrique. La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica. Colombia. Tercer mundo editores. 1989. P. 31

³²AGUILRERA CASTRO. Op. Cit. p. 92.

³³MORALES NIETO, Enrique. Op. Cit. p. 35-45

a crear diseños específicos, para satisfacer al cliente. Y lo hacen a través de la integración de proveedores muy especializados.

1.4.2.2.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Munch³⁴ La planeación debe regirse por unos principios, indispensables para realizar una planeación efectiva, como por ejemplo la factibilidad de dicho plan, pues este debe ser realizable, no puede ser ni demasiado ambicioso ni tampoco muy optimista.

El plan debe ser objetivo, es decir basarse en datos reales, de ninguna manera se debe basar en especulaciones, esto con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores. La planificación debe ayudar a la ejecución y evaluación del progreso de los planes.

Al elaborar un plan, este debe establecer márgenes de error que permita modificar los cursos de acción para hacer frente a situaciones inesperadas, Es decir, el plan debe ser flexible.

Todos los planes deben integrarse en un plan general, basados en la filosofía, visión, misión y los objetivos, de esta manera se da una interrelación armónica entre todas las partes del plan y las áreas de la organización.

Cuando un plan enfrenta condiciones que amenazan el desarrollo del plan estratégico, es necesario ajustarlo y crear estrategias alternas, lo que no significa que se descuide el logro de la misión y la visión, si no la modificación de los objetivos de la empresa.

1.4.2.2.3 DURACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es necesario entonces hacer claridad a cerca de que la planeación estratégica está sujeta a periodos de tiempo distintos según el alcance y complejidad que requiera, como menciona Munch³⁵ los planes pueden realizarse a corto mediano y largo plazo, que se pueden enmarcar en periodos de tiempo desde la inmediatez, entre uno y tres años y mayores de tres. Dichos periodos de tiempo se establecen de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda la planeación.

³⁴MÚNCH GALINDO. Op. cit., p. 14-18

³⁵MÚNCH GALINDO. Op. cit. p. 12

La planeación puede ser:

Estratégica. Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales, generalmente a mediano y largos plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

Táctica o funcional. Se refiere a los planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, puede ser a mediano y/o a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

Operativa. Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general determina las actividades que debe desarrollar el personal.³⁶

1.4.2.3 IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

“El cambio estratégico no se produce únicamente por que se crea que resulta conveniente; se produce si se puede aplicar y si los miembros de la organización pueden llevarlos a la práctica”³⁷

Una de las principales características de las decisiones estratégicas es que generan cambios. La implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.³⁸

“La implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la

³⁶MÚNCH GALINDO. Op. cit. p. 13

³⁷ JOHNSON Y SCHOLLES. Op.cit. p. 399.

³⁸JOHNSON, Gerry.SCHOLLES, Kevan. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones.Citados por AGUILRERA CASTRO. Op. cit. p. 95.

creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”³⁹

La implantación de la estrategia es el penúltimo paso, en el proceso de direccionamiento estratégico, antecede al seguimiento y control de las estrategias. Permite empezar a hacer tangibles los procedimientos, las tácticas y los sistemas, planteados y basados en la información estudiada y analizada a través de los datos recogidos en la investigación, todo esto conlleva a la construcción del cambio de dirección para redirigir la organización hacia la dirección correcta.

Durante la implantación de las estrategias y posterior a esta es necesario un sistema de gestión de las mismas, hacer seguimiento desde distintas perspectivas y de manera más integral acerca de los resultados que se van obteniendo y de la idoneidad de las estrategias para la organización, permitirá asegurar el éxito de las mismas. En esta medida es necesario elegir un sistema de gestión estratégica como Cuadro de Mando integral.

1.4.2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para Kaplan y Norton⁴⁰ el Cuadro de Mando Integral o *Balanced ScoreCard* es un concepto que revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Al ir más allá de las mediciones tradicionales del desempeño financiero, el concepto le ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas realmente está haciendo.

Estas mediciones no financieras son tan valiosas porque principalmente predicen desempeño financiero futuro más que solo reportar lo que ya ocurrió. El cuadro de mando puede ayudar a que los altos ejecutivos vinculen sistemáticamente las acciones presentes con las metas futuras, focalizándose en ese lugar donde, en palabras de los autores “todo está en veremos”⁴¹

El Cuadro de mando integral complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento.

³⁹ HARRISON S, Jeffrey. CARON, H. St. t. Jhon. Fundamentos de la dirección estratégica. 2 ed. México. International Thomsom Editores. 2002. p. 6

⁴⁰ KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Traslating Strategy into Action. En: Harvard Business Review. Febrero de 1992.

⁴¹ KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Usar el Balanced ScoreCard como un Sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. Julio 2007. p. 37

El objeto del CMI según Kaplan y Norton⁴² es vincular la estrategia de una empresa de largo plazo, con sus acciones de corto plazo, eso lo realiza a través de cuatro nuevos procesos de gestión:

Traducir la visión; Permite a los ejecutivos crear un consenso en torno a la visión y la estrategia. Pues no se traducen fácilmente en términos operacionales que entreguen guías de acción útiles a nivel local. Para que las personas actúen de acuerdo con lo contenido en la visión y en la estrategia es necesario que se expresen en objetivos e indicadores.

Comunicar y vincular; Permite comunicar la estrategia a través de toda la estructura de la organización, y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. De esta forma se asegura que todos los niveles entienden la estrategia y sus objetivos están alineados a ella.

Planificación de negocios; Integra el plan de negocios con el financiero, los ejecutivos deben usar sus metas como la base para asignar recursos y fijar prioridades. De esta manera se pueden emprender y coordinar solo aquellas que permitan avanzar hacia los objetivos estratégicos.

Feedback y aprendizaje; los procesos de revisión y retroalimentación se enfocan en monitorear los resultados a corto plazo desde tres perspectivas adicionales a la financiera. Desde la perspectiva de los clientes, procesos internos de negocios, aprendizaje y crecimiento. De esta manera se logra evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así las empresas modifican sus estrategias en un proceso de aprendizaje en tiempo real.

1.5 DISEÑO METODOLOGICO

Según los conceptos de los estudios descriptivos, estos buscan desarrollar una imagen o representación cercana de un fenómeno determinado estudiado a partir de sus características. Describir puede ser entendido como medir. En este sentido se puede medir variables o conceptos con el fin de identificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o situaciones de análisis. La relevancia de dicho método se encuentra en el estudio independiente de cada característica. Aunque también es posible que se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno.⁴³

⁴² Ibid. p. 38-47.

⁴³ VIRGEN, Viviana. Tipos de investigación: Estudios descriptivos.[Diapositivas]. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del valle. 2013. Diapositiva 28.

Ahora bien, basado en la anterior aclaración el presente plan estratégico se desarrolla de la siguiente manera:

1.5.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1. Consulta de materiales y documentación escrita y virtual del ambiente externo de la organización.
2. Identificación de las variables clave que impactan directamente a la organización su relación con la industria y la tendencia, dentro de los entornos:
 - Demográfico
 - Económico
 - Sociocultural
 - Tecnológico
 - Jurídico
 - Ambiental
 - Político
3. Análisis del sector de la telefonía móvil y del subsector de la distribución minorista de telefonía móvil.
 - Consulta de artículos, documentación y comunicados de entidades privadas y gubernamentales nacionales y trasnacionales de regulación de las telecomunicaciones en Colombia y el mundo.
 - Presentación de una perspectiva de la telefonía Móvil en el Mundo.
 - Caracterización de la telefonía móvil en Colombia y principales desafíos.
 - Análisis de la competitividad del sector de la telefonía móvil y subsector de la distribución minorista de telefonía en Colombia desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter
 - Identificación del perfil competitivo del Subsector de la distribución minorista de telefonía móvil.
 - Identificación de las principales oportunidades y amenazas del sector y subsector de la distribución minorista de telefonía móvil.
4. Análisis interno de la empresa DELG Comunicaciones.

- Recopilación de los principales documentos, registros y materiales como imágenes, documentos, reportes, planes y publicaciones internas. Además de las experiencias del personal.
 - Caracterización de las diferentes áreas de la organización como son la gerencia, Recursos Humanos, Mercadeo y Finanzas.
 - Identificar las principales Fortalezas y Debilidades que posee la organización.
5. Se realiza la Matriz de evaluación tanto de factores externos como de factores internos.
 6. Construcción de una matriz EFI que permite dar una idea del tipo de estrategia más adecuado para la organización.
 7. Construcción de la matriz DOFA que permitirá crear estrategias alternativas para la organización basados en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.5.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Teniendo en cuenta la información obtenida de los datos recolectados, y ya identificadas las fortalezas y debilidades de la empresa adicional a las amenazas y oportunidades del entorno se procede a realizar la formulación estratégica.

1. Se redacta la Misión de la empresa respondiendo a los siguientes interrogantes.
 - ¿Qué es?
 - ¿Qué hace?
 - ¿Cómo lo hace diferente?
 - ¿Para qué?
2. Se redacta la Visión de la empresa basado en los siguientes criterios.
 - A donde se quiere llegar. Es decir cuál es el propósito.
 - En cuanto tiempo. Es decir en qué fecha se debe realizar.
 - En donde se planea hacer
 - Como se lograra alcanzar dicho propósito
3. Se redactan los Objetivos estratégicos que permitirán alcanzar el logro de la visión. Estos deben ser ambiciosos, alcanzables y medibles.

4. Se redacta la o las estrategias que se debe implementar en la organización y que va a permitir el crecimiento y desarrollo de los objetivos de la empresa.
5. Se realiza la estructura de la organización con los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales.

1.5.3 PLAN DE ACCIÓN

Basados en la formulación estratégica se desarrolla la manera o el plan como se va a convertir en realidad todo lo planteado.

1. Se realiza el cuadro de mando integral, que traduce en acciones la misión y la visión. Esto lo hace en cuatro perspectivas diferentes.
 - Perspectiva financiera
 - Perspectiva del cliente
 - Procesos internos
 - Aprendizaje y crecimiento
2. Definición de los indicadores por cada perspectiva.
 - Cada acción debe ser medida en el tiempo, para lo cual se crea un indicador.
 - Se define de la fórmula de medición.
 - Se define quién es el responsable
 - Se define la fuente y frecuencia de verificación
 - Se define las metas por año
 - Se define las actividades, las tareas y el impacto de estas en la organización.
 - Se define el tiempo y el costo de cada tarea.
3. Realizar el plan operativo anual y se compara el porcentaje de cumplimiento en tres calificaciones distintas, bueno, regular y pésimo.

2 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA

2.1 QUIENES SOMOS

DELG comunicaciones es una empresa del sector de las telecomunicaciones, que se ha enfocado en los productos y servicios de telefonía móvil como equipos planes accesorios y demás. Llevándolos a todo tipo de clientes en los municipios de Palmira, Cerrito y Cali en el departamento del Valle del Cauca, gracias a su gestión comercial. Contamos con un local ubicado en el municipio del Cerrito y con el apoyo del segundo distribuidor más grande del suroccidente colombiano como es CELLDIGITAL S.A. el cual se ha convertido en un socio estratégico que nos ha permitido crecer y ampliar nuestro portafolio de servicios en los últimos años.

2.2 HISTORIA

A principios del 2008 El señor Christian Delgado mientras cursaba el primer semestre de Administración de Empresas en la conocida Universidad del Valle y gracias a la motivación que uno de sus profesores ofrecía a todos los alumnos en su curso, decidió empezar a comercializar toda clase de productos mientras trabajaba en una empresa del sector metalmecánico. Entre los productos que ofrecía a sus compañeros de trabajo allegados y amigos había zapatos tenis, ropa, tecnología y entre estos últimos teléfonos móviles. Al ver que la comercialización de estos productos estaba en auge y tenía márgenes de rentabilidad altos decidió formalizar dicho negocio en cámara y comercio con el nombre de DELG comunicaciones NIT 94538045-3, al finalizar el mes de agosto de ese mismo año decidió retirarse de su empleo e invertir sus ahorros en ese negocio. Aprovechando que un familiar tenía un local muy bien ubicado con una sala de internet decidió en asocio con esta adicionar una vitrina con sus productos.

Al principio fue difícil pues apenas estaba empezando la carrera y no tuvo en cuenta muchísimos factores, los cuales aprendería con los errores que iba cometiendo, entre estos se puede mencionar ofrecer muchos créditos, sin cerciorarse de la capacidad de pago de sus clientes, sumado a esto el paro de corteros de caña que impacto profundamente la economía del municipio y el derrumbe estrepitoso de las captadoras ilegales de dinero que ofrecía extraordinarios dividendos en poco tiempo, conocidas como pirámides, que eran el boom del momento y las cuales dejaron en la ruina a muchísimas personas.

Todas estas dificultades empezaron a generar problemas con su familiar el dueño del local, por lo cual se tuvo que retirar de este. Al terminar el año no tenía dinero, no había clientes y no había local.

Sin embargo haciendo uso de su optimismo Christian Delgado convenció a un vecino de que le arrendará un local con una gran ubicación pero que hasta ese momento era la sala de la casa del hombre, persuadió a sus padres para que le prestaran un dinero y empezó desde cero nuevamente. Ese año fue muy esperanzador para la empresa pues al término de este había logrado pagar el crédito que sus padres habían pedido, tenía su local con más surtido y le pagaba a una persona en las tardes para continuar estudiando. Para el año 2010 DELG Comunicaciones se había consolidado, y contaba con dos personas fijas y con la idea de empezar a expandirse se decidió explorar otro municipio, como fue Candelaria (Valle del Cauca), aquí realizó una inversión considerable, pero de nuevo el espíritu emprendedor sin el uso de las herramientas de investigación de mercado necesarias le jugó una mala pasada teniendo que volver al cerrito con una nueva experiencia aprendida pero sin liquidez para la empresa.

De nuevo la empresa se recuperó pero esta vez inicio un proceso de organización y mejoramiento aplicando los conocimientos aprendidos en la carrera y las experiencias vividas. Hoy en día DELG comunicaciones ha crecido en conocimiento, clientes, reputación y espera seguir haciéndolo para la satisfacción de sus clientes.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ENTORNO GEOFÍSICO

DELG Comunicaciones se encuentra ubicado en el suroccidente del municipio de El Cerrito en el Valle del Cauca en los límites con el municipio de Palmira, separado de este únicamente por el río Amaime y vecino del corregimiento que lleva este mismo nombre.

El Establecimiento comercial se encuentra en la calle 4 # 6-35 del corregimiento de El Placer ubicado a 12 Km de la cabecera municipal del cerrito y 6Km de la ciudad de Palmira y principal centro de comercio de los municipios de El Cerrito, Pradera y Candelaria.

Dada la cercanía con el municipio de Palmira y su desarrollo económico, DELG comunicaciones se ha enfocado a ofrecer sus productos y servicios en esta zona, por su mayor dinamismo comercial y gran número de clientes potenciales.

Palmira se ubica dentro de la región Sur del valle del Cauca, sobre las coordenadas 3°31'48" de latitud norte y 76°81'13" del longitud al oeste de Greenwich. Colinda al Norte con el municipio de El Cerrito, al Este con el departamento del Tolima, al Sur con los municipios de Pradera y Candelaria y al Oeste con los municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

Los pisos térmicos que se presentan en la ciudad y zona rural de Palmira varían desde el clima frío en el Páramo de las Hermosas hasta la zona cálida del valle del Río Cauca; su temperatura promedio es de 23 °C y su altura sobre el nivel del mar es de 1.001 metros. En Palmira hay dos zonas importantes para nutrir hídricamente la capital las cuales son: la cuenca media del río Nima y la cuenca de Agua Clara

El área total del municipio corresponde al 1162 km cuadrados, de los cuales 19, 34 km cuadrados a la cabecera urbana. En la zona rural aledaña al Río Cauca comprende entre éste y la cota 1.200 m.s.n.m aproximadamente. Es una porción de territorio que corresponde alrededor de 54.422 hectáreas de topografía plana.

Se caracteriza por dos aspectos principalmente: ocupación masiva en el cultivo de caña de azúcar y el ahogamiento originado sobre los asentamientos de vivienda, carentes de los equipamientos colectivos y de áreas para su crecimiento y la cercanía a Cali y el proyecto de INVIAS de desarrollo de la Malla Vial del Valle del Cauca y Cauca, convierte al territorio de Palmira en epicentro que refuerza la tendencia a la aparición de nuevos usos de carácter metropolitano (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2002).

Sin embargo es necesario aclarar que por encontrarse dentro del territorio de El Cerrito, sus registros mercantiles y sus obligaciones tributarias son con este municipio.

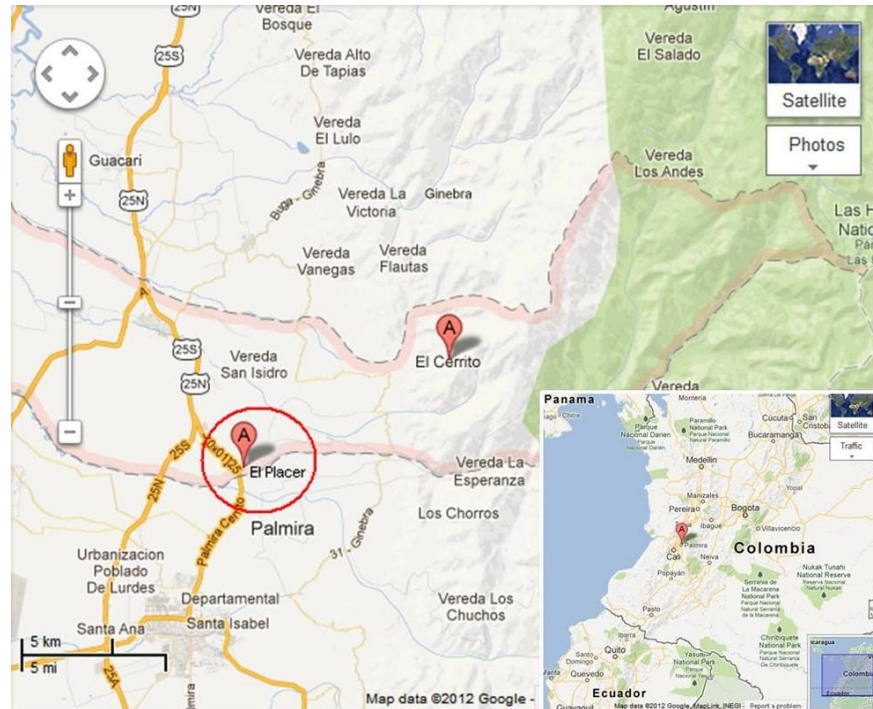


Imagen obtenida de www.delgcomunicaciones.weebly.com

3.2 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL

Palmira es una ciudad del departamento del Valle del Cauca en Colombia, conocida como "La Villa de las Palmas". La ciudad está ubicada en la ribera oriental del Río Cauca es centro de grandes ingenios azucareros, su cabecera municipal también se le conoce como "Capital Agrícola de Colombia".⁴⁴

Palmira tiene su nacimiento alrededor de 1680, pero para diversos historiadores la capital agrícola de Colombia sus surgimiento alrededor de 1705 desde la décima centuria en Guadalajara de Buga firmada el 6 de septiembre de ese mismo año; por el contrario el historiador William Mallama Lugo sugiere que el General y Presidente Francisco de Paula Santander decreta la Ley No. 156 de 25 de junio de 1824 que le da nacer a la "Villa de las Palmas", según este mismo historiador el nombre que actualmente tiene la ciudad se registra desde una desobediencia a la corona española y de jurisdicción de Buga por parte de Don Pedro Simón Cárdenas y algunos ciudadanos que proclaman al territorio de "Llano grande"

⁴⁴ INVEST PACIFIC. Agencia de promoción de inversión en el pacífico colombiano. 2012. Obtenido de. <http://www.investpacific.org/node/1346>. 15 octubre 2013.

como Palmira, cuyo nombre es el resultado de la unión de la virgen cristiana “Nuestra Señora del Palmar” y una obra del Conde Volney titulado como “Las Ruinas de Palmira”. Para ese entonces Palmira contaba alrededor de 3000 habitantes en su totalidad.

Ya para el siglo XX el empuje ejercido por los grandes ingenios azucareros impulsan la economía de manera vertiginosa, el desarrollo del Batallón de ingenieros Codazzi y la construcción de la recta Cali- Palmira y el cruce de la Carretera Panamericana revolucionaron la economía en la segunda mitad del siglo XX.⁴⁵

3.2.1 PALMIRA PREHISTÓRICA

Al realizar los trabajos de remoción de tierra para la construcción del Aeropuerto Internacional de Palmaseca en Palmira, las retroexcavadoras pusieron a flor de superficie los restos de un Mastodonte que vivió hace más de 10.000 años. Estos restos de fósil junto con los proyectiles de piedra, molares y costillas de otros mastodontes encontrados en diversos sitios del Valle del Cauca, reposan en el departamento de Biología de la Universidad del Valle. Son mudos testimonios de la vida de cazadores que practicaban esos agrestes palmiranos y vallecaucanos. Los primitivos habitantes de la geografía vallecaucana habían llegado desde el continente asiático hasta América por el norte, por el estrecho de Bering, después de la última glaciación de Wisconsin, a su vez el último avance glacial del cuaternario hace aproximadamente 30.000 años. Una docena de milenios más tarde ya se encontraban viviendo en el actual territorio del Valle del Cauca, donde habían encontrado un singular entorno, al cual se adaptaron en un largo proceso hasta la llegada de los conquistadores españoles.

La alborada de la especie humana en la América del Sur, debió ocurrir hace 12.000 años. A la llegada de los primeros humanos al Valle del Cauca y a Palmira, encontraron un teatro donde prevalecían los vestigios de un antiguo lago o quizá un mar interior, el cual buscaba su desagüe afanosamente, encontrándose en una etapa de secamiento que indudablemente mostraba un aspecto cenagoso, donde era manifiesta una megafauna, la cual sirvió como fuente de alimento para su subsistencia.

3.2.2 PALMIRA PREHISPÁNICA

En el año 2.500 antes de Cristo, en lo que es hoy el Municipio de Palmira, se formaron diversos asentamientos como el de Malagana, prodigiosa manifestación de cerámica, orfebrería y comercio indígena, que los conquistadores nunca

⁴⁵PALMIRA AVANZA. Alcaldía de Palmira. Colombia. 2012. Obtenido de. <http://www.palmira.gov.co/historia-economica-de-palmira>. 15 octubre de 2013.

sospecharon encontrar y jamás encontraron 4.000 años después cuando Juan de Ampudia observó en su estado natural la planicie vallecaucana.

El área de lo que actualmente se conoce como Palmira estaba habitada por las siguientes tribus: Chinchés, Augués, Capacaris, Guacaríes y Anaponimas. Tribus cazadoras y recolectoras, habitantes de una selva espesa y cenagosa, donde conseguían lo elemental para su supervivencia. Practicaban una agricultura rudimentaria.

Conocían los ciclos agrícolas, el uso del suelo, lugares de siembra, las estaciones y ciclos de lluvias. Cultivaban el maíz, frijol, yuca y la ahuyama. La mayoría de las tribus se encontraban establecidas en la Cordillera Central y Occidental.

3.2.3 DIVISIÓN POLÍTICA

El territorio de Palmira en su conjunto (zona plana y zona de ladera), corresponde a un sistema de asentamientos de distinto orden (de población, industriales, institucionales). La división político-administrativa en comunas del municipio de Palmira está conformada por dos sistemas: uno urbano (barrios) y uno rural (corregimientos). El primero está estructurado por comunas, desde la No. 1 hasta la No. 7 y el segundo desde la No. 8 hasta la No. 16.

3.2.4 CORREGIMIENTOS

Rozo, La Torre, La Acequia, Matapalo, Obando, La Herradura, Palmaseca, Coronado (rural), Zamorano (rural), La Dolores, Guanabanal, Caucaseco, Juanchito, Bolo San Isidro, Bolo Italia, Bolo Alizal, Amaime, Calamar, Boyacá, La Pampa, Tablones, Tienda Nueva, Guayabal, Barrancas, La Zapata, Aguaclara, Ayacucho, Combia, Toche, Potrerillo, Caluce, Tenjo la buitrea y ciudad del campo

3.2.5 CARACTERÍSTICAS

- Características Geográficas: Tiene una zona Plana al occidente del municipio y una Montañosa al Oriente.
- Ríos Principales: Cauca, Agua Clara, Amaime, Bolo, Fraile, Nima, Palmira y Toche.
- Actividad Económica Principal: Agricultura, Ganadería, Centro Comercial, Industrial y Agrícola, Comercio y Minería.
- Productos Principales: Plátano, Caña de Azúcar, Panela, Miel, Cacao, Soya y Maíz.

- Atractivos turísticos: Transporte en Victorias, Parque del azúcar, Balnearios, Museo de la caña, Museo Nacional del Transporte, Parque el bosque Municipal, Reserva Forestal Nirvana, Museo Arqueológico.
- Ferias y Fiestas: Feria Nacional de la Agricultura, Feria Equina y Bovina.
- Especialidad Culinaria: Sancocho de Gallina, Colaciones y Caspiroletas.
- Infraestructura Básica: Dispone de todos los servicios públicos, 41 colegios, 92 escuelas, universidades, bancos, hospital, seguro social, estadio, balnearios y correo.
- Otras Características: Es el 2° municipio más grande en población y el 3° en extensión.

3.2.6 TENDENCIAS DEL USO DE LA TELEFONÍA MÓVIL

Entre los diversos espacios en los que la tecnología ha evolucionado en la últimos años, son la tecnología móvil y la Internet son dos aspectos que de alguna manera afectan en mayor proporción la vida diaria de los jóvenes. Esto ha llevado a un drástico cambio en los hábitos de vida, desde el aspecto social, con algunos beneficios y perjuicios.⁴⁶

El uso del teléfono móvil se ha multiplicado, pasando de ser un simple medio de comunicación a distancia como lo fuera el teléfono de Graham Bell, para convertirse en un aparato que combina dicho uso con el de una agenda electrónica, una computadora o hasta un medio de interacción combinando juegos y acceso a Internet, todo ello asociado a una serie de funciones adaptadas al diminuto aparato, como cámaras digitales o reproductores multimedia.

Por otro lado, en palabras de Javier Echeverría⁴⁷.

“Este tremendo empuje que la nueva tecnología infringe en nosotros no solamente nos ofrece infinitas posibilidades como medios de acción para resolver problemas de la vida cotidiana como comunicarnos a distancia o resolver tareas, sino que además ha trasladado nuestra atmósfera de desarrollo, que si bien se había concentrado durante siglos en el entorno

⁴⁶SÁNCHEZ LIZAMA, Rafael Ricardo. Impacto de La telefonía celular y la Internet en el entorno social y académico de los jóvenes universitarios. Metodología de la investigación. México. 2005. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/documentos/impactotelfcelinternet.zip>. 17 octubre 2013.

⁴⁷ ECHEVERRÍA, Javier. Sociedad y nuevas tecnologías en el siglo XXI. Citado por. SÁNCHEZ LIZAMA, Rafael Ricardo.

natural para luego pasar al entorno urbano alrededor del siglo XVIII, ahora amenaza seriamente en convertirse en un entorno casi totalmente virtual, que implica el desplazamiento de los espacios naturales y urbanos, así como el cambio en los hábitos sociales y de comportamiento de los individuos, sobre todo de los jóvenes que han nacido y se han desarrollado en la esfera del cambio”.

De este modo, surge la necesidad de explicar de manera breve cada uno de dichos entornos:

Entorno natural. Es el que abarca las distancias más próximas, empezando por el propio cuerpo hacia la comunicación dentro de un grupo, y finalmente la naturaleza como experiencia de primera mano. Acompañada de la educación familiar.

Entorno urbano. Se refiere un conjunto de medios organizados de enseñanza que constituyen la educación, que se traslada a un entorno más formal, que no solamente da las bases para reforzar las enseñanzas del primer entorno, donde las leyes, el oficio, la escritura son los aspectos que cobran mayor relevancia.

Entorno Virtual. Supone una ampliación de la realidad con nuevos espacios para la interacción social que cada vez cobran más relevancia. No es un espacio físico-espacial y presencial sino electrónico y representacional en el que convergen Internet, las tecnologías multimedia de los videojuegos, realidad virtual, el teléfono y la televisión. No requiere la concurrencia temporal ni espacial, depende de redes electrónicas cuyos nodos pueden estar en diversos países.⁴⁸

Este último entorno nos hace pensar que la tecnología ha dado un salto indispensable y nos lleva o hacia una sustitución de los primeros entornos, lo que para muchos constituye un avance, mientras que para otros, un retroceso.

Entonces este medio ambiente virtual ahora conlleva a una dependencia personal en su aplicación diaria.

3.2.7 LA TECNOLOGÍA CELULAR

El teléfono celular es, en nuestros días, el medio de comunicación principal, y el que más espacios y entornos abarca por sus características de tamaño y facilidad de manejo, las que le han dado el seudónimo de móvil, el cual es altamente descriptivo.

⁴⁸ SÁNCHEZ LIZAMA. Op. Cit. p. 13.

3.2.8 USOS DEL TELÉFONO MÓVIL

El teléfono celular surge como un medio de resolver la necesidad de comunicación a distancia de una manera práctica que permitiera la movilidad del instrumento. Sin embargo, en nuestros días el celular se ha transformado en un objeto personal, y más aún, un accesorio de moda. Además de la comunicación telefónica el celular ofrece a su propietario una amplia gama de propuestas y servicios tendientes a satisfacer diferentes tipos de ansiedades. En este contexto, la creciente demanda dentro de la población y la gran cantidad de servicios móviles que proponen las empresas que proveen los servicios conducen a crear una nueva identidad personal de los usuarios.⁴⁹

Algunos de los usos alternativos del teléfono móvil son:

Agenda, despertador, calculadora, cronómetro, juegos, teléfono, mensajes de texto, cámara de fotos y video, servicio de localización GPS, televisión en tiempo real, Internet, pantallas color, sonidos polifónicos, entre otros.

Además, los equipos van hacia la integración de las tecnologías que posibilitarán su desarrollo. En la actualidad, la convergencia de las tecnologías, por ejemplo voz sobre el protocolo de Internet o telefonía IP y tecnología GSM, proponen nuevos modelos de comunicación en los que priman los servicios móviles.

Con todo esto es fácil imaginar el por qué la finalidad del teléfono celular se ha trasladado de un medio de comunicación a un centro de entretenimiento, y cuya adquisición no siempre implica la necesidad de comunicarse, sino de beneficiarse con las ventajas tecnológicas que posee.

La vinculación con la Internet es una ventaja clave de los móviles que el mercado actual ofrece, ya que el desarrollo de ambas tecnologías se da de manera binaria, siendo casi imposible imaginar la una sin la otra.

3.2.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL USO DEL TELÉFONO CELULAR

Interrupciones: Comúnmente, el teléfono celular de los alumnos constituye un distractor al momento de impartir una clase. Esto es por el hecho de que ya se ha hecho común que los móviles de los alumnos suenen a media clase, o que se les descubra haciendo uso de alguna de sus diversas funciones.

Sin embargo los jóvenes no son los únicos, no es extraño en medio de una reunión de trabajo suene algún dispositivo que interrumpa al expositor. Más aún

⁴⁹ SÁNCHEZ LIZAMA. Op. Cit. p. 14.

nuestros honorables senadores de la república que durante una plenaria se dedican a hacer uso de sus servicios.

Al conducir un automóvil: Ya que se ha reportado que hacer una llamada telefónica mientras se conduce distrae la atención del conductor y propicia accidentes. Según la regulación de tránsito es causal de algún tipo de amonestación dado que pone en riesgo tanto su propia seguridad como la de los demás conductores.

Costo de poseer un teléfono celular: Actualmente obtener un teléfono celular resulta bastante barato, pues hay una gama extensa de modelos a precios muy accesibles. Sin embargo, pagar por el servicio puede resultar muy caro, ya que, su extenso uso lo convierte en un dispositivo de alto costo.

Pérdida de tiempo: El apego de los jóvenes al teléfono celular es tal que sus actividades diarias muchas veces se centran en dicho aparato, lo que hace que las actividades que antes se realizaban como las conversaciones familiares se ven suprimidas y reemplazadas por juegos con el móvil, mensajes de texto, etc.

Muchas personas utilizan el teléfono con moderación al principio, pero enseguida este empieza a consumirles más tiempo del que esperaban, y dejan a un lado otras actividades más importantes. "Un tercio de los jóvenes de 16 a 20 años prefieren los mensajes de texto a cualquier otro medio de comunicación escrita"⁵⁰. Aunque el envío de mensajes de texto resulte más barato que la conversación oral, su escritura consume más tiempo. Muchos usuarios de teléfonos móviles se sorprenderían si anotaran todo el tiempo que pasan hablando o escribiendo por el teléfono en un mes.

No obstante, nada sobre la tecnología es totalmente perjudicial, sino que también constituye una serie de ventajas:

Comunicación de emergencia: Esta es una de las ventajas que el teléfono móvil ofrece, ya que nos da la posibilidad de comunicarnos desde casi cualquier lugar y en cualquier momento.

Conexión a Internet: Los móviles ahora poseen servicios de alta tecnología, y entre los más solicitados se encuentra la conexión a Internet. Con ello surge la posibilidad de conectarse a la red desde cualquier lugar sin necesidad de poseer una PC o laptop, y de este modo resolver necesidades de información o comunicación al tiempo que se solicitan.

⁵⁰ THE GUARDIAN. Londres. 10 Septiembre de 2001. Obtenido de. <http://www.theguardian.com/education/2001/sep/10/languageresourcesspanish.languageresources>. 17 octubre de 2013.

Bluetooth:

Es una tecnología desarrollada por Ericsson en 1994, que hace factible la conectividad inalámbrica entre dispositivos a corta distancia, éstos pueden llegar a formar redes con diversos equipos de comunicación: computadoras móviles, radio-localizadores, teléfonos celulares, PDAs, e, inclusive, electrodomésticos. Tiene un alcance de 10 metros a la redonda y una velocidad de rango de 1 Mbps.

Infrarrojo: A diferencia del Bluetooth, el infrarrojo requiere una comunicación lineal entre los dos aparatos, nada más tiene un alcance de 1 metro, es una comunicación uno a uno, en vez de poderse transmitir a varios teléfonos a la vez, ventaja que el Bluetooth ofrece.

Mensajes Multimedia (MMS): Los mensajes multimedia funcionan como los mensajes de texto, con la ventaja de poder transmitir archivos de datos, música, videos e imágenes.

Estas, entre otras, hacen del celular un dispositivo multifuncional que por su bajo costo goza de gran popularidad, y que inevitablemente ha cambiado nuestros hábitos como seres socialmente activos, tal como veremos a continuación.

3.2.10 TECNOLOGÍA CELULAR Y CAMBIO SOCIAL

Como se ha mencionado en el apartado de antecedentes de la tecnología celular, las sociedades se han trasladado a un entorno virtual, en el cual el teléfono móvil juega un papel protagónico junto con la Internet. Esta última tecnología se tratará en un apartado posterior.

Hablando singularmente del teléfono celular se han hallado ciertos factores claves de cambio en las relaciones sociales de los jóvenes tal y como se menciona seguidamente:

El sociólogo Salvador Cardús señala que "mientras se habla mucho de la incidencia de la música rock o la televisión" en los jóvenes, "no se ve" la importancia del teléfono móvil como estimulador de sus relaciones sociales. Esta faceta socializante de la telefonía móvil puede llegar a tener "efectos terapéuticos" en jóvenes con "personalidad introvertida o inhibida" según Gustavo Levit, coordinador de la unidad de adolescentes del Centro Médico Teknon. Sin embargo, este aspecto positivo tiene su reverso en el peligro a la "móvil adicción".

El doctor Levit explica que se han dado casos de chicos de 17 y 18 años que han "vendido la moto y hasta la ropa para comprarse el modelo más caro de móvil".

En el uso que hacen los jóvenes del teléfono celular destaca el consumo masivo de los mensajes cortos (SMS, pequeños mensajes escritos que los móviles se envían a un precio inferior a una llamada). Esta nueva forma de "conversación" en

la que abundan las abreviaturas, siglas y símbolos es valorada "muy positivamente" por el catedrático de Lingüística y experto en comunicación, Sebastián Serrano. Para Serrano, esta fórmula "desautomatiza y estimula la comunicación, especialmente la capacidad de síntesis", además de "favorecer la creatividad, en un cierto paralelismo con la poesía, que también rompe las reglas del lenguaje".

Uno de los aspectos más polémicos de la difusión de estos teléfonos entre los jóvenes es el problema de disciplina en los centros de estudio, donde muchos adolescentes mantienen el móvil conectado durante las clases. Albert Antúnez, jefe de estudios del instituto Jaume Balmes de Barcelona, señala la importancia de que "los padres enseñen a hacer un buen uso" de unos aparatos que "en sí mismos no son malos".

En este sentido, el sociólogo Salvador Cardús, echa en falta un "pequeño decálogo moral" de uso de los teléfonos móviles que los padres deben enseñar a los adolescentes, "de igual manera que se dan unas instrucciones de encendido y apagado".

Las operadoras y los fabricantes de teléfonos son conscientes de la importancia de los jóvenes como posibles clientes y esto se refleja en las campañas publicitarias y en los productos que salen al mercado, en la mayor parte de los casos subvencionados por las compañías telefónicas para abaratar el precio de venta. Un informe publicado en 1999 por la fundación Airtel decía que un sector importante de clientela estaba en los "jóvenes que quieren móvil con límite de gastos o consumo mensual". Los estudios de las compañías apuntan que la mayoría de los jóvenes opta por las opciones de prepago. Buena parte de negocio que generan estos teléfonos proviene de las llamadas que reciben desde teléfonos fijos más que de llamadas salientes.

La preocupación por captar al cliente joven llega incluso a condicionar el "vestido" del móvil, sobre todo en los teléfonos de "gama baja" (más baratos) que suelen tener diseños juveniles y atrevidos. Así, Nokia, hace diseños específicos para jóvenes. Según David Marquès, gerente de FancyPhone, uno de los 15 "pintores" de carátulas Nokia del mundo, los móviles más asequibles se acompañan de carátulas con diseños "atractivos para el público joven, a menudo con motivos surfers o playeros".

Con este artículo hallado en red bajo el título "El crecimiento del uso de las telecomunicaciones. La telefonía móvil llega a más del 70% de los jóvenes y modifica sus hábitos sociales", podemos darnos cuenta que el cambio social se da no solamente como un acontecimiento en las relaciones interpersonales, sino también como factor económico que se mueve paralelamente con el cambio tecnológico, haciendo de la tecnología un mercado primordial en el ámbito global,

en la que la telefonía celular goza de mayor popularidad como instrumento multifuncional entre los jóvenes en un rango de edades que va de 14 a 24 años.

Asimismo, el cambio social que produce la telefonía celular, como se menciona en el artículo, se refleja en cambios en la conducta y la forma de comunicarnos, rompiendo el esquema tradicional de comunicación formal, y estableciendo nuevos medios alternativos que implican formas vanguardistas en el uso de las palabras.⁵¹

3.2.11 CAMBIOS FÍSICOS A PARTIR DEL USO DEL TELÉFONO MÓVIL

La utilización constante de los teléfonos celulares ha propiciado una nueva generación de seres humanos que son particularmente hábiles para utilizar sus dedos pulgares. Esto de acuerdo a un estudio realizado por la británica Sadie Plant, directora de la Unidad de Investigación de cultura cibernética en la Universidad de Warwick, quien, según publicó el diario canadiense *Le Devoir*, analizó durante seis meses los hábitos de jóvenes en ocho grandes ciudades del mundo, en quienes comprobó una capacidad particular para escribir una gran cantidad de palabras por minuto sin siquiera necesitar ver la pantalla.

Estos jóvenes son conocidos en Japón como los « oyayubisedai », lo que podría traducirse como « la generación de los pulgares ». De acuerdo con las observaciones de Plant, quien analizó la situación Londres, Pekín, Chicago y Tokio, entre otras ciudades, los pulgares de estos jóvenes son más musculosos y fuertes tanto por el uso de celulares como de juegos de video y los chicos utilizan instintivamente estos dedos, en forma ambidextra, para realizar actividades en las que sus padres, por ejemplo, usan el dedo índice. La transformación no es sólo física: existe también una dependencia hacia el aparato telefónico, "en ciertos casos la tecnología se ha convertido en una segunda naturaleza, una segunda piel. Esta es la primera vez que tenemos una tecnología que puede ser fácilmente transportada con nosotros. Es por esto que las personas se sienten completamente perdidas, desestabilizadas cuando pierden su teléfono (celular). Sienten como si hubieran perdido una parte de sí mismas", declaró la investigadora.⁵²

3.3 ENTORNO DEMOGRÁFICO

El análisis del entorno demográfico desarrollado a continuación para la empresa DELG comunicaciones se realiza con datos obtenidos del DANE^(*) para el municipio de Palmira; dada la cercanía geográfica del establecimiento comercial y su mayor influencia en el desarrollo de la organización.

⁵¹ SÁNCHEZ LIZAMA. Op. Cit. p. 15-20.

⁵² SÁNCHEZ LIZAMA. Op. Cit. p. 21-25

^(*)Departamento Administrativo Nacional De Estadística

Población 1985 - 2005 y proyecciones de población 2005 - 2020 total municipal por área

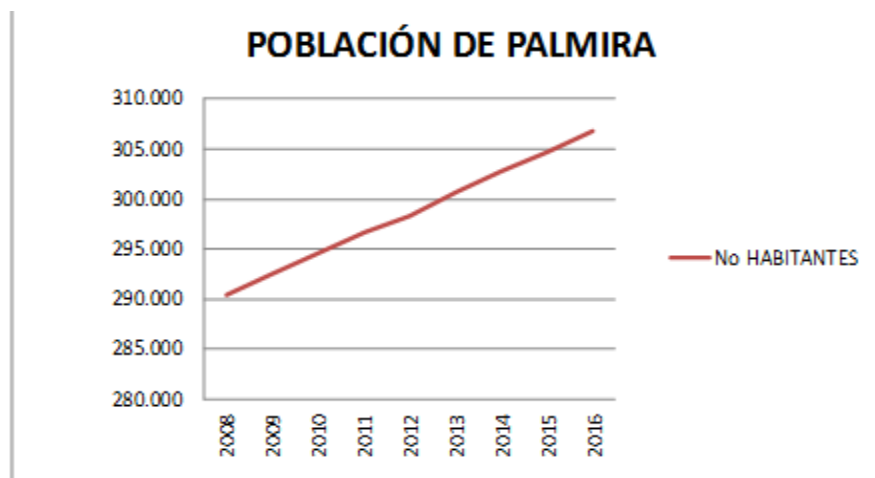
Las proyecciones de población a nivel nacional y departamental se han elaborado mediante el “Método de Componentes Demográficos” y a nivel total municipal se aplicó el método semidemográfico de “Relación de Cohortes”, obteniendo resultados de acuerdo con las estructuras de población de los censos y las tendencias demográficas del pasado reciente, así como de los supuestos a corto y mediano plazo para los componentes de fecundidad, mortalidad y migración. Para la desagregación de la población por cabecera resto, se proyectó la participación de las cabeceras municipales con ayuda de la función logística.

Institucionalmente el DANE se acoge a las recomendaciones de organismos internacionales y publica proyecciones de población para periodos comprendidos entre el último y próximo censo. Teniendo en cuenta que toda proyección tiene un nivel de incertidumbre que afecta la predicción futura, este error se incrementa a medida que aumenta el periodo de proyección, en especial para áreas menores (municipios) debido a la precariedad de la información insumo. Por lo anterior, el DANE, hasta la elaboración de un próximo censo, evalúa continuamente las proyecciones de población en la medida que se obtengan nuevas fuentes de información que cumplan con estándares definidos por la entidad, lo cual permite hacer actualizaciones de ser necesario.⁵³

Las Tablas y los gráficos que se presentan a continuación son creados en base a los datos suministrados por el DANE, tomando exclusivamente los datos relevantes para este trabajo.⁵⁴

⁵³ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Abril 2010. Disponible en:
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/Ficha_Estimaciones_Proyecciones_85_2020.pdf
f. 13 Septiembre de 2013.

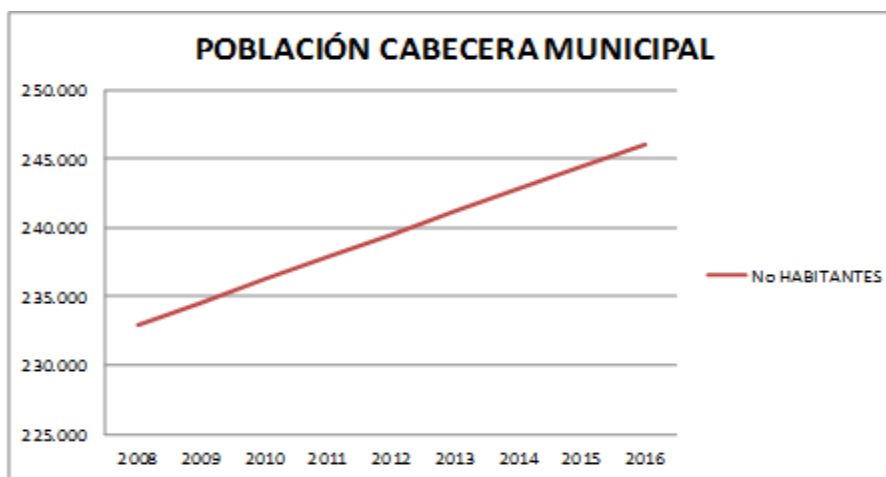
⁵⁴ COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2012. Disponible en.
<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>



AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
No HABITANTES	290.442	292.510	294.580	296.620	298.367	300.712	302.741	304.763	306.727

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

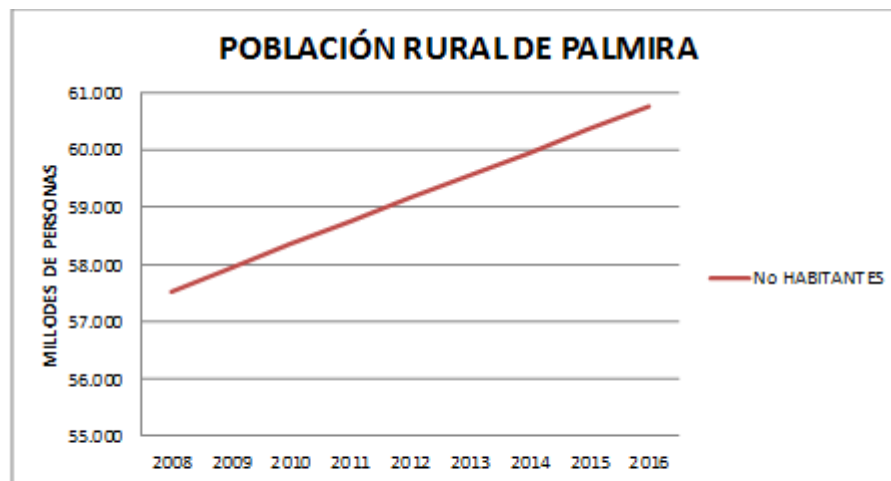
La población total de Palmira muestra un crecimiento sostenido los últimos cinco años, la tendencia es que continúe aumentando a un ritmo entre 1700 y 2000 personas por año. Esto podría significar una buena noticia pues el aumento de la población genera aumento de los clientes potenciales.



AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
No HABITANTES	232.914	234.574	236.235	237.872	239.515	241.155	242.783	244.406	245.982

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

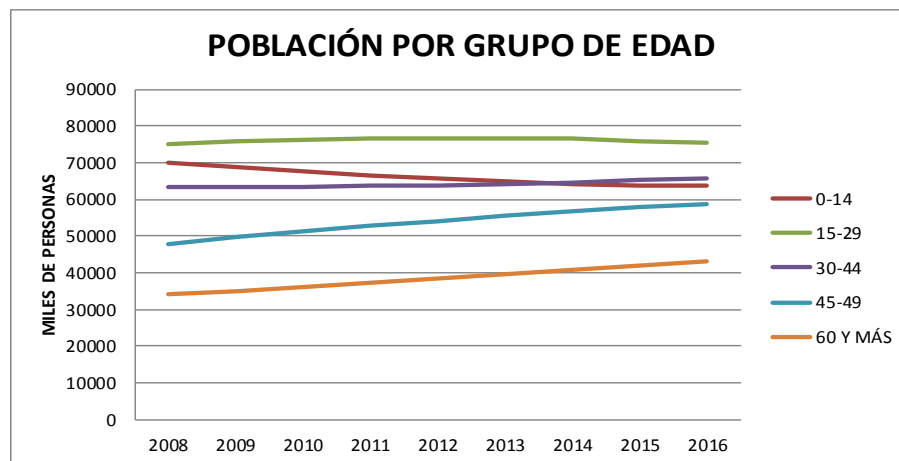
Las personas de la cabecera municipal también muestran un crecimiento constante pero no tan acelerado, con una variación entre 1600 y 1660 personas por año, esta es una tendencia positiva dado que esta población es un público al que se podría apuntar dada la cercanía que el local tiene con la ciudad.



AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
No HABITANTES	57.528	57.938	58.345	58.748	59.152	59.557	59.958	60.357	60.745

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Sin embargo la población rural tiene un crecimiento más acelerado, su variación es del orden del 0.71% anual es decir la población rural aumenta casi el 1% anualmente. Esto muestra una tendencia cultural, donde las personas de la ciudad no tienen tantos hijos como en el área rural, por lo cual el crecimiento de su población empieza a desacelerarse.

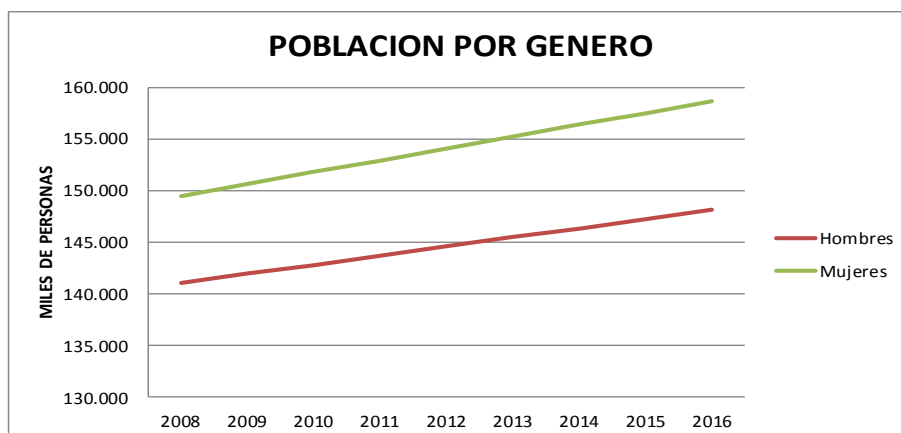


Construcción del autor basado en datos del DANE.

Grupo de edad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
0-14	69969	68718	67551	66521	65619	64847	64243	63804	63596
15-29	75138	75740	76205	76519	76664	76642	76417	76017	75419
30-44	63354	63390	63467	63620	63855	64194	64637	65201	65845
45-49	47966	49595	51183	52725	54198	55571	56798	57857	58696
60 Y MÁS	34026	35065	36164	37234	38335	39453	40632	41856	43150

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Cuando se mira el crecimiento de la población por grupo de edad se puede evidenciar que la población entre 45 y mayores de 60 años tiene un crecimiento constante, la población entre 15 y 44 años se mantiene estable pero la población menor de 15 años está disminuyendo, lo cual es preocupante dado que la población de Palmira se está envejeciendo, y en un futuro la mayor parte de la población estará por encima de los 60 años. Esta información por edades, muestra que la tendencia más que nuevos clientes será tratar de conservar los actuales.

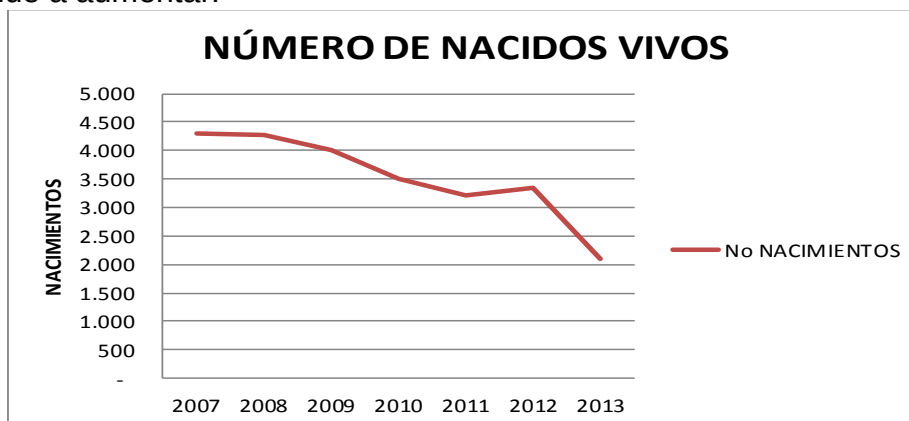


Construcción del autor basado en datos del DANE.

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hombres	141.023	141.918	142.812	143.703	144.598	145.485	146.364	147.242	148.106
Mujeres	149.430	150.590	151.758	152.916	154.073	155.222	156.363	157.493	158.600

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

La población por género muestra que hay cerca del 8% más mujeres que hombres y que el crecimiento de esta población crece a una tasa mayor que la población masculina, lo que a futuro ampliara más esta diferencia. Por lo cual hay que tener muy en cuenta que cada vez son más los productos enfocados a ellas y esto tiende a aumentar.

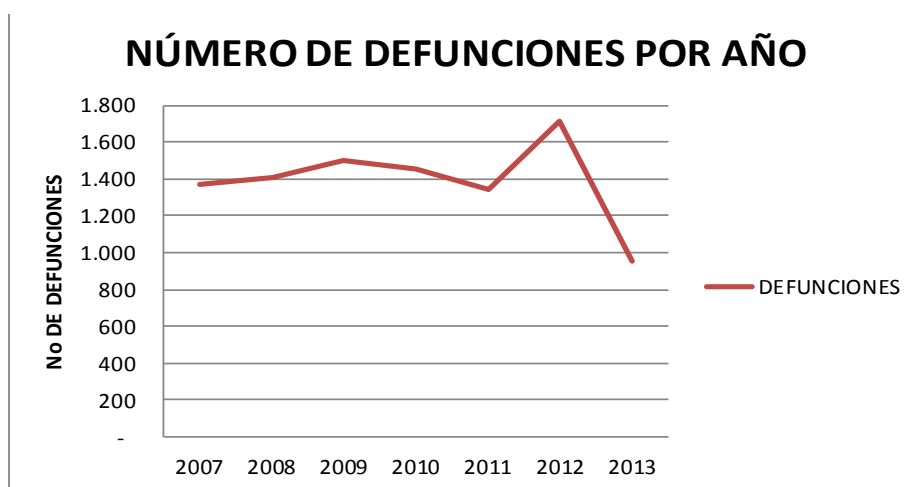


Construcción del autor basado en datos del DANE.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
No NACIMIENTOS	4.311	4.272	4.018	3.493	3.200	3.342	2.107

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Estos datos muestran de manera más clara y preocupante la tendencia que se ha venido evidenciando, los nacimientos, son cada vez menos lo cual confirmaría la probabilidad de que la población oriunda de Palmira se envejezca y los productos y servicios se enfoquen a esta población creciente.



Construcción del autor basado en datos del DANE.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DEFUNCIONES	1.372	1.404	1.504	1.451	1.338	1.714	954

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

La cantidad de defunciones tuvo un aumento durante 2012, pero se puede ver que hasta el tercer trimestre de 2012 la tendencia es a la baja, lo que permitiría suponer una disminución al terminar el año con respecto al cierre del año anterior lo cual representa buenas noticias, principalmente porque las principales causas de muerte son la violencia y la proliferación de bandas delincuenciales.

3.4 ENTORNO AMBIENTAL

Se identificaran y analizaran algunas variables ambientales que pueden afectar o condicionar la vida de las personas o en la sociedad, en nuestro caso se desea profundizar sobre las medidas que adoptan las empresas del Departamento del Valle del Cauca.

Como podemos ver el entorno ambiental y social son temas que van muy de la mano con los programas actuales en Responsabilidad Social Empresarial, este tema ha tenido una buena acogida no sólo porque permite a las organizaciones incrementar sus ganancias, sino también las ayuda a disminuir sus efectos nocivos, tanto humanos como ambientales, y a mejorar los niveles de vida de las personas que en ella influyen, actualmente existen 65 empresas del Valle del Cauca afiliadas a convenios ambientales direccionados por diferentes agremiaciones como son la CVC, el Departamento Administrativo De Gestión del

Medio Ambiente (DAGMA) entre otros; buscando promover la implementación de metodologías de producción más limpias en las empresas del Valle del Cauca e impulsar el manejo adecuado de residuos peligrosos que se originan en las actividades industriales.

“Es evidente y de total preocupación el atraso en cuanto a cumplimiento de la normatividad ambiental, se requiere de metodologías de producción más limpias, y de un registro de generadores de residuos peligrosos”, explicó el director del DAGMA.

Se requiere Capacitación a empresarios en legislación ambiental, mediciones de impactos ambientales y el acompañamiento en la creación de los mecanismos de gestión ambiental empresarial, ordenados por la ley.

Es necesario entrar a mirar cuales son las características geográficas, cual es la disponibilidad de recursos naturales e infraestructura que cuenta la región Vallecaucana.

3.4.1 CARACTERÍSTICAS AMBIENTALES

El Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

Tiene una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, su población según información del DANE para el año de 2011 es de 4, 520,166 habitantes, para una densidad de 156.9 habitantes por KM².

El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año.

El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales.

Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. La región del valle del Río Cauca que se extiende a ambos costados del mismo, con 22 Kilómetros

de ancho en su parte sur y de 6 a 8 Km. en la norte, constituye una de las zonas agrícolas más importantes del país. Por último la región de la costa pacífica, polo de exportación y fuente de riqueza pesquera por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacífico.

En cuanto a su ubicación geográfica posee una latitud al norte: Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35". Longitud: Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33". Altitud: Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.⁵⁵

3.4.2 IMPACTO AL MEDIO AMBIENTE POR EL USO DE LOS TELÉFONOS CELULARES.

El teléfono celular se ha convertido en el más representativo símbolo de estatus social en el siglo XXI. Un indicador que no supone que los dispositivos sean necesariamente buenos para el medio ambiente.

Uno de sus primeros inconvenientes son sus materiales, compuestos desde con plásticos hasta con metales raros, como el tántalo. Éste se obtiene principalmente en África Central, donde se ha convertido en factor de explotación y violencia. A causa de esto, se lo conoce como un "metal de conflicto". Además de ser un problema ambiental, también representa un asunto de derechos humanos.

Otro de los factores negativos es el alto consumo de energía, especialmente en los teléfonos inteligentes. La energía, además de ser necesaria para recargar la batería del teléfono, también se requiere para realizar las llamadas, enviar mensajes de texto y transmitir datos a través de las redes de servicios inalámbricos. Redes que también transmiten una "serie de señales de tráfico" para direccionar correctamente las llamadas de los clientes.

El consumo total de electricidad aumenta las emisiones de los gases de efecto invernadero. A principios de este verano, el blog *Green Living* del diario *The Guardian* trató la generación de bióxido de carbono a raíz de la fabricación de teléfonos celulares y su uso:

"La huella de bióxido de carbono generada por el uso de tu teléfono celular es simplemente determinada por el factor de cuánto usas tu teléfono. La huella estimada de bióxido de carbono generada por la fabricación del teléfono por sí misma es de 16 kilogramos, que es similar a la huella generada por un kilogramo de carne de res", apunta el artículo.

⁵⁵COLOMBIA. CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALE DEL CAUCA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, GEAUR PALMIRA. INFORME FINAL CONVENIO 063 2007. Obtenido de. http://www.idea.palmira.unal.edu.co/paginas/proyectos/paginas/perfil_amb/perfil_ambiental.pdf

"Si se incluye la energía que se consume durante dos años de uso, la cantidad aumenta a 22 kilogramos. Pero la **huella de energía** requerida para transmitir tus llamadas a través de la red es en torno a tres veces mayor a esta cantidad".⁵⁶

3.4.3 ALGUNAS APROXIMACIONES A LA MAGNITUD DEL IMPACTO

Estos impactos parecen ínfimos. Pero debido a la reducción de costos y al incremento de la velocidad y la potencia, la demanda y el uso han crecido tanto que el consumo de energía, la emisión de dióxido de carbono y los desechos contaminantes han crecido hasta alcanzar proporciones relevantes.

Del consumo total de energía de los Estados Unidos, aquel proveniente de la producción y uso de las TIC ronda entre el 3 y el 5 %. Se calcula que en el 2050 la emisión de dióxido de carbono, como consecuencia de esta industria crecerá 2,5 veces más. Ya en la actualidad, se calcula que las emisiones de dióxido de carbono es igual a la producida por la industria del transporte (que incluye el aéreo, al que se responsabilizó históricamente de gran parte del deterioro de la capa de ozono).

Entonces no se podría decir que los beneficios que produce el uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones compensen el impacto negativo que produce, al menos hasta contar con más datos como para arriesgar una opinión. Por el momento las TIC, se usen para el ocio o para el trabajo, son un hecho y están instaladas.

Ignoro si los beneficios están tan cuantificados como el impacto negativo pero las empresas tienen ya algunas medidas, consejos y políticas de diseño y producción a fin de paliar o minimizar este impacto.

3.4.4 ALTERNATIVAS MENOS IMPACTANTES

Conscientes de la mala imagen ecológica de los teléfonos, los proveedores de servicios móviles y los vendedores de electrónicos de Estados Unidos ofrecen programas de reciclaje en las tiendas y a través de correo. Estos ofrecen recolectar el teléfono usado y reciclar la mayor cantidad de materiales posibles.

No tirar el teléfono celular al cubo de basura es una manera muy importante de contribuir al bienestar de la ecología, pero para mantener el bienestar de tu

⁵⁶BERNERS LEE, Mike. La Huella de bióxido de carbono generada por el uso de tu teléfono celular es simplemente determinada por el factor de cuanto usas tu teléfono. Blog Green Living. En. De diario The Guardian. <http://www.theguardian.com/environment/green-living-blog/2010/jun/09/carbon-footprint-mobile-phone>

economía, también puedes vender tu teléfono usado por Internet o bien comprar uno de segunda.

Pero si necesitas tener un teléfono celular completamente nuevo, varios modelos ya reúnen unas condiciones amigables con el medio ambiente, según sus fabricantes. Uno de ellos es el Samsung *BlueEarth*, que se lanzará al mercado estadounidense este mismo año. Éste celular cuenta con un panel solar para la recarga de su batería. Muchos otros, como el Remar1 de LG, están fabricados con materiales reciclados.

CNET publicó este verano una tabla comparativa de los principales teléfonos ecológicos. Al mismo tiempo, el proveedor de telefonía celular británico O2 presentó sus primeras evaluaciones ambientales de los teléfonos móviles más populares. Este esfuerzo resultó controversial, ya que las compañías Apple y Research In Motion (RIM) no aceptaron participar en el proyecto. Sin embargo, la compañía ThinkQ reportó que RIM sí participará el año próximo.

3.4.5 CRITERIOS Y LEGISLACION DE TIPO AMBIENTAL QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA, PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Norma constitucional

La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

1. Derecho a un ambiente sano

En su Artículo 79, la Constitución Nacional (CN) consagra que: " Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La Ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines. Esta norma constitucional puede interpretarse de manera solidaria con el principio fundamental del *derecho a la vida*, ya que éste sólo se podría garantizar bajo condiciones en las cuales la vida pueda disfrutarse con calidad.

2. El medio ambiente como patrimonio común

La CN incorpora este principio al imponer al Estado y a las personas la obligación de proteger las riquezas culturales y naturales (Art. 8), así como el deber de las personas y del ciudadano de proteger los recursos naturales y de velar por la conservación del ambiente (Art. 95). En desarrollo de este principio, en el Art. 58

consagra que: “ la propiedad es una función social que implica obligaciones y, como tal, le es inherente una función ecológica ”; continúa su desarrollo al determinar en el Art. 63 que: “Los bienes de uso público, los parques naturales, las tierras comunales de grupos étnicos, las tierras de resguardo, el patrimonio arqueológico de la Nación y los demás bienes que determine la Ley, son inalienables, imprescriptibles e inembargables”.

3. Desarrollo Sostenible

Definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades, la CN en desarrollo de este principio, consagró en su Art. 80 que: “ El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en zonas fronterizas ”.

Lo anterior implica asegurar que la satisfacción de las necesidades actuales se realice de una manera tal que no comprometa la capacidad y el derecho de las futuras generaciones para satisfacer las propias.

Las autoridades deben responder la solicitud en máximo 30 días hábiles.

3.4.6 ENTIDADES PÚBLICAS AMBIENTALES

Ministerio Del Medio Ambiente

Impulsa la buena relación entre el hombre y la naturaleza, fundamentada en el respeto del hombre hacia ella, se logra mediante la implementación de leyes, regulaciones que se sujetaran a la recuperación, conservación, manejo, y uso para el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables a fin de asegurar el desarrollo sostenible

Alcaldía De El Cerrito

Es La encargada de administrar el medio ambiente y los recursos naturales dentro del perímetro urbano y rural con competencias equivalentes a las de las corporaciones autónomas regionales. Es la máxima autoridad ambiental en el municipio del Cerrito y como tal es la encargada de la gestión del medio ambiente

y de los recursos naturales, responsable de preservar los parques y las zonas verdes.⁵⁷

CVC

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, es un ente corporativo de carácter público encargado de administrar dentro de su área de jurisdicción el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender su desarrollo sostenible de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del ministerio del medio ambiente. La CVC fue creada el 22 de octubre de 1954 su objetivo primordial era promover el desarrollo integral del Valle alto río del Cauca.⁵⁸

Funciones Primordiales

- Ejecutar las políticas, planes y programas nacionales en la materia ambiental definidos por la ley en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Promover y desarrollar la participación comunitaria en programas de protección ambiental.
- Participar con el departamento, los municipios y demás organismos y entes competentes del área de jurisdicción en los procesos de planificación y ordenamiento territorial con el fin de que el factor ambiental sea tenido en cuenta en las decisiones que se adopten.
- Otorgar concesiones, permisos, autorizaciones y licencias ambientales requeridas por la ley para el uso, aprovechamiento o movilización de los recursos naturales renovables o para el desarrollo de actividades que afecten o puedan afectar el medio ambiente.
- Evaluar, controlar y efectuar el seguimiento ambiental de los usos del agua, del suelo, del aire y de los demás recursos naturales renovables, lo cual comprenderá el vertimiento, emisión o incorporación de sustancias o residuos líquidos, sólidos y gaseosos, a las aguas en cualquiera de sus formas, al aire o a los suelos, así como los vertimientos o emisiones que puedan causar daño o poner en peligro el normal desarrollo sostenible de los recursos naturales renovables o impedir u obstaculizar su empleo para otros usos.

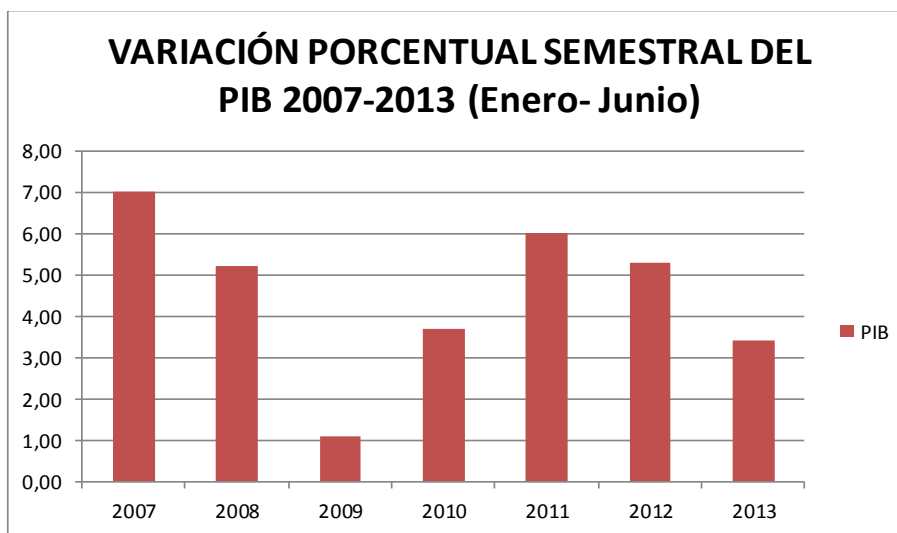
⁵⁷COLOMBIA. ALCALDIA DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA. Obtenido de. <http://elcerrito-valle.gov.co/index.shtml?apc=v-xx1-&x=2663034>. 17 Octubre 2013.

⁵⁸COLOMBIA. CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Obtenido de. <http://www.cvc.gov.co/portal/index.php/es/asi-es-cvc/funciones-corporacion>. 17 Octubre de 2013.

- Realizar actividades de análisis, seguimiento, prevención y control de desastres, en coordinación con las demás autoridades competentes, y asistirles en los aspectos medioambientales, en la prevención y atención de emergencias y desastres; adelantar con las administraciones municipales o distritales, programas de adecuación de áreas urbanas en zonas de alto riesgo, tales como control de erosión, manejo de cauces, reforestación y administrar, manejar, operar y mantener las obras ejecutadas o aquellas que le aporten los municipios o distritos para estos efectos.

3.5 ENTORNO ECONÓMICO

Las Tablas y los gráficos que se presentan a continuación son construidos en base a los datos obtenidos en el DANE y Banco de la República, tomando exclusivamente los datos dentro de los periodos de tiempo relevantes para este trabajo.⁵⁹



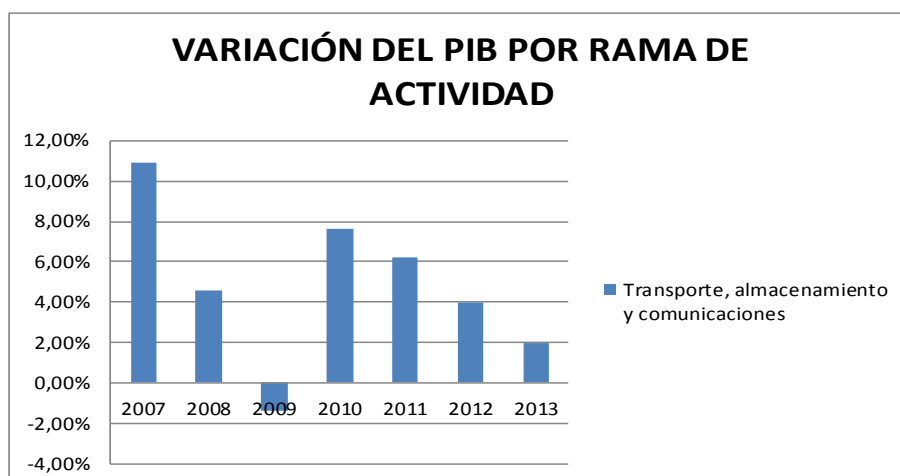
Construcción del autor basado en datos del DANE

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	7,00	5,20	1,10	3,70	6,00	5,30	3,40

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

El producto interno bruto ha tenido una variación anual con altibajos, si se tiene en cuenta que en 2007 presentó un crecimiento del 7%, cayendo hasta 1.1% en 2009. Para 2011 hay un repunte en la variación con 6.0%. y en el periodo Enero-Junio de este año el crecimiento ha sido de 3.4% por lo que es probable que al terminar el 2013 supere este valor.

⁵⁹BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. 7 Octubre 2013. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/bie>. 17 Octubre 2013

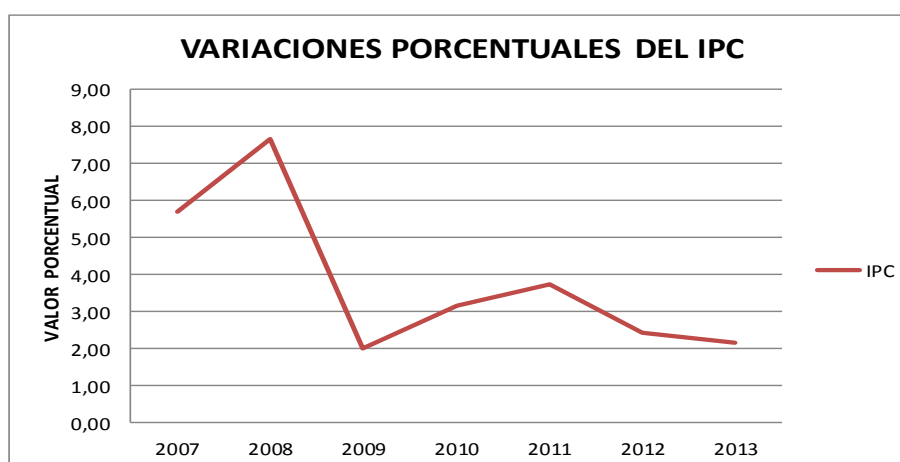


Construcción del autor basado en datos del DANE

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	10,90%	4,60%	-1,40%	7,60%	6,20%	4,00%	2%

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Particularmente la variación por rama de actividad muestra que el transporte, almacenamiento y las comunicaciones se vio afectado por la crisis de 2009 al igual que el PIB total. A pesar que en el 2010 hay un repunte con un crecimiento de 7.6% de nuevo se evidencia un decrecimiento constante en 2011 y 2012. El panorama al segundo trimestre del 2013 no es muy alentador.

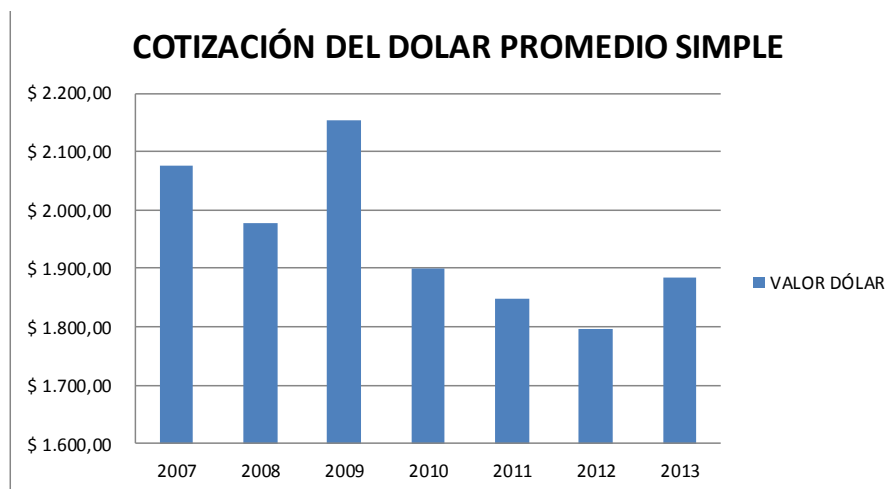


Construcción del autor basado en datos del DANE

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
IPC	5,69	7,67	2,00	3,17	3,73	2,44	2,16

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

El índice de precios al consumidor ha sufrido una disminución en los últimos cinco años, viene de un valor máximo de 7.67% en 2008 con una disminución drástica en 2009 hasta 2%. Para 2011 tuvo un aumento de 3.73% y en lo corrido de 2013 lleva 2.16% con una tendencia a la baja.

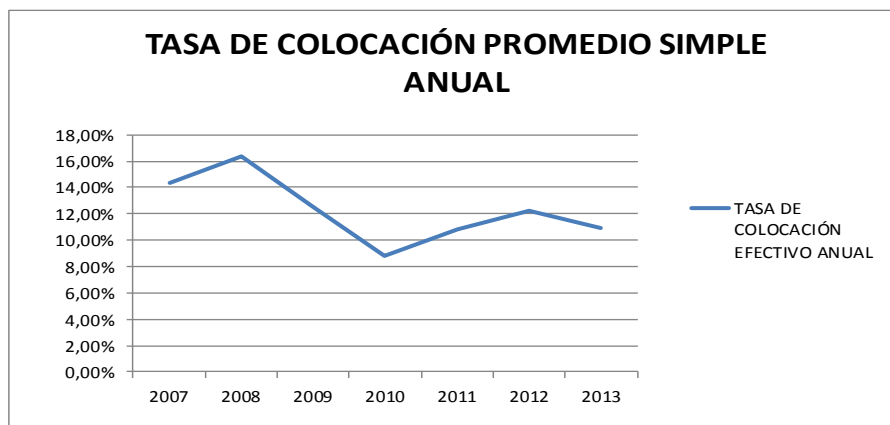


Construcción del autor basado en datos del DANE

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
VALOR DÓLAR	\$ 2,076,24	\$ 1,978,02	\$ 2,153,30	\$ 1,898,68	\$ 1,846,97	\$ 1,795,40	\$ 1,883,65

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Este grafico se construye con datos recogidos del DANE, realizando un promedio simple de los diferentes valores por los cuales pasa a través de todo un periodo anual. Según estos promedios podemos ver que el dólar se viene devaluando desde el 2009 cuando tuvo el valor más alto de los últimos seis años con \$2153.3 pesos, a partir del 2010 cruza la barrera de los \$1900 pesos, para el año 2012 su promedio es de \$1795.4, y en lo corrido del 2013 el promedio es de 1883.65 pesos.

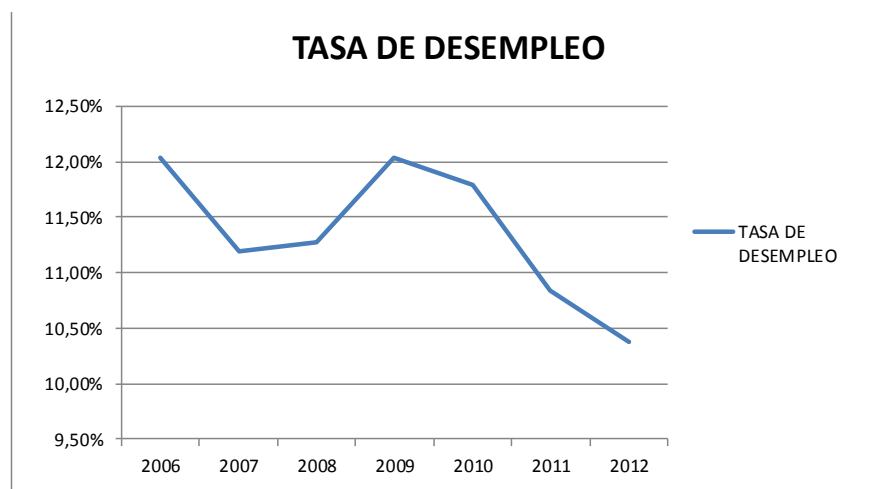


Construcción del autor basado en datos del Banco de la República.

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TASA DE COLC	14,32%	16,36%	12,49%	8,84%	10,86%	12,28%	10,89%

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Las tasas de interés de colocación son aquellas que aplican para los diferentes tipos de créditos y productos que otorgan las diferentes entidades financieras a sus clientes. En el grafico anterior se puede ver que la tasa de interés tiene una tendencia a la baja, desde su punto más alto en 2008 cuando alcanzó 16.36%, hasta terminar el 2010 donde llegó a su punto mínimo 8.84%. Sin embargo tiene un repunte en 2012 el cual se ve disminuido en lo corrido del 2013.



Construcción del autor basado en datos del Banco de la República.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TASA DE DESEMPLEO	12,03%	11,19%	11,27%	12,03%	11,79%	10,83%	10,38%

Fuente: Construcción del Autor basado en datos del DANE, 2012.

Como se puede ver en el grafico la tasa de desempleo tiende a disminuir, desde 2006 donde presentó un 12,03%, sin embargo vemos como la crisis económica de finales del 2008 y principios de 2009 de nuevo hace que tenga un aumento. Por otro lado entre 2011 y terminando 2012, se puede ver como hay una gran reducción, llegando a 10.38% de este último.

3.6 ENTORNO JURÍDICO

3.6.1 LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DE SECTOR

Ley 555 de 2000

Por la cual se regula la prestación de los Servicios de Comunicación Personal, PCS y se dictan otras disposiciones. Derogada, exclusivamente en cuanto haga referencia a los servicios, las redes, las actividades y los proveedores, y en cuanto

resulten contrarios a las normas y principios contenidos en la Ley 1341 del 30 de Julio de 2009.⁶⁰

Ley 1341 DE 2009

Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones⁶¹

3.6.2 DECRETOS DEL CONGRESO DE COLOMBIA

2. Libre competencia. El Estado propiciará escenarios de libre y leal competencia que incentiven la inversión actual y futura en el sector de las TIC y que permitan la concurrencia al mercado, con observancia del régimen de competencia, bajo precios de mercado y en condiciones de igualdad. Sin perjuicio de lo anterior, el Estado no podrá fijar condiciones distintas ni privilegios a favor de unos competidores en situaciones similares a las de otros y propiciará la sana competencia.

4. **Uso eficiente de la infraestructura y de los recursos escasos.** El Estado fomentará el despliegue y uso eficiente de la infraestructura para la provisión de redes de telecomunicaciones y los servicios que sobre ellas se puedan prestar, y promoverá el óptimo aprovechamiento de los recursos escasos con el ánimo de generar competencia, calidad y eficiencia, en beneficio de los usuarios, siempre y cuando se remunere dicha infraestructura a costos de oportunidad, sea técnicamente factible, no degrade la calidad de servicio que el propietario de la red viene prestando a sus usuarios y a los terceros, no afecte la prestación de sus propios servicios y se cuente con suficiente infraestructura, teniendo en cuenta la factibilidad técnica y la remuneración a costos eficientes del acceso a dicha infraestructura.

Para tal efecto, dentro del ámbito de sus competencias, las entidades del orden nacional y territorial están obligadas a adoptar todas las medidas que sean necesarias para facilitar y garantizar el desarrollo de la infraestructura requerida, estableciendo las garantías y medidas necesarias que contribuyan en la prevención, cuidado y conservación para que no se deteriore el patrimonio público y el interés general.

⁶⁰ COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Legislación de las telecomunicaciones en Colombia. Obtenido de. <http://telecomunicacionescolombianormatividad.wordpress.com/ley-555-de-2000/>

⁶¹.COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. El Ministerio de Comunicaciones se convirtió en Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de. <http://archivo.mintic.gov.co/mincom/faces/?id=5498>

4. Protección de los derechos de los usuarios. 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.

5. Promoción de la Inversión. Todos los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones tendrán igualdad de oportunidades para acceder al uso del espectro y contribuirán al Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

6. Neutralidad Tecnológica. El Estado garantizará la libre adopción de tecnologías, teniendo en cuenta recomendaciones, conceptos y normativas de los organismos internacionales competentes e idóneos en la materia, que permitan fomentar la eficiente prestación de servicios, contenidos y aplicaciones que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y garantizar la libre y leal competencia, y que su adopción sea armónica con el desarrollo ambiental sostenible.

7. El derecho a la comunicación, la información y la educación y los servicios básicos de las TIC. En desarrollo de los artículos 20 y 67 de la Constitución Nacional el Estado propiciará a todo colombiano el derecho al acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones básicas, que permitan el ejercicio pleno de los siguientes derechos: La libertad de expresión y de difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, la educación y el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

Adicionalmente el Estado establecerá programas para que la población de los estratos desarrollara programas para que la población de los estratos menos favorecidos y la población rural tengan acceso y uso a las plataformas de comunicación, en especial de Internet y contenidos informáticos y de educación integral.

8. Masificación del Gobierno en Línea. Con el fin de lograr la prestación de servicios eficientes a los ciudadanos, las entidades públicas deberán adoptar todas las medidas necesarias para garantizar el máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el desarrollo de sus funciones. El Gobierno Nacional fijará los mecanismos y condiciones para garantizar el desarrollo de este principio. Y en la reglamentación correspondiente establecerá los plazos, términos y prescripciones, no solamente para la instalación de las

infraestructuras indicadas y necesarias, sino también para mantener actualizadas y con la información completa los medios y los instrumentos tecnológicos.

Artículo 3°. Sociedad de la información y del conocimiento. El Estado reconoce que el acceso y uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, el despliegue y uso eficiente de la infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección a los usuarios, la formación de talento humano en estas tecnologías y su carácter transversal, son pilares para la consolidación de las sociedades de la información y del conocimiento.

Artículo 4°. Intervención del Estado en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En desarrollo de los principios de intervención contenidos en la Constitución Política, el Estado intervendrá en el sector las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para lograr los siguientes fines:

1. Proteger los derechos de los usuarios, velando por la calidad, eficiencia y adecuada provisión de los servicios.
2. Promover el acceso a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, teniendo como fin último el servicio universal.
3. Promover el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la prestación de servicios que usen Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la masificación del Gobierno en Línea.
4. Promover la oferta de mayores capacidades en la conexión, transporte y condiciones de seguridad del servicio al usuario final, incentivando acciones de prevención de fraudes en la red.
5. Promover y garantizar la libre y leal competencia y evitar el abuso de la posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.
6. Garantizar el despliegue y el uso eficiente de la infraestructura y la igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos escasos, se buscará la expansión, y cobertura para zonas de difícil acceso, en especial beneficiando a poblaciones vulnerables.
7. Garantizar el uso adecuado del espectro radioeléctrico, así como la reorganización del mismo, respetando el principio de protección a la inversión, asociada al uso del espectro. Los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones responderán jurídica y económicamente por los daños causados a las infraestructuras.
8. Promover la ampliación de la cobertura del servicio.

9. Garantizar la interconexión y la interoperabilidad de las redes de defensa nacional, atención y prevención de situaciones de emergencia y seguridad pública.

Artículo 7°. Criterios de interpretación de la ley. Esta ley se interpretará en la forma que mejor garantice el desarrollo de los principios orientadores establecidos en la misma, con énfasis en la promoción y garantía de libre y leal competencia y la protección de los derechos de los usuarios.

Artículo 8°. Las telecomunicaciones en casos de emergencia, conmoción o calamidad y prevención para dichos eventos. En casos de atención de emergencia, conmoción interna y externa, desastres, o calamidad pública, los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones deberán poner a disposición de las autoridades de manera gratuita y oportuna, las redes y servicios y darán prelación a dichas autoridades en la transmisión de las comunicaciones que aquellas requieran.

En cualquier caso se dará prelación absoluta a las transmisiones relacionadas con la protección de la vida humana. Igualmente darán prelación a las autoridades en la transmisión de comunicaciones gratuitas y oportunas para efectos de prevención de desastres, cuando aquellas se consideren indispensables.

Los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones deberán suministrar a las autoridades competentes, sin costo alguno, la información disponible de identificación y de localización del usuario que la entidad solicitante considere útil y relevante para garantizar la atención eficiente en los eventos descritos en el presente artículo.

Artículo 9°. El sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones está compuesto por industrias manufactureras, comerciales y de servicios cuyos productos recogen, procesan, crean, transmiten o muestran datos e información electrónicamente.

Para las industrias manufactureras, los productos deben estar diseñados para cumplir la función de tratamiento de la información y la comunicación, incluidas la transmisión y la presentación, y deben utilizar el procesamiento electrónico para detectar, medir y/o registrar fenómenos físicos o para controlar un proceso físico.

Para las industrias de servicios, los productos de esta industria deben estar diseñados para permitir la función de tratamiento de la información y la comunicación por medios electrónicos, sin afectar negativamente el medio ambiente.⁶²

⁶²Ibid. <http://archivo.mintic.gov.co/mincom/faces/?id=5498>

3.6.3 AGENCIA NACIONAL DEL ESPECTRO

TITULO. IV PROMOCION AL ACCESO Y USO DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES

TITULO. V REGLAS DE SOLUCION DE CONTROVERSIAS EN MATERIA DE INTERCONEXION

TITULO. VI REGIMEN DE PROTECCION AL USUARIO

TITULO. VII REGIMEN DE LOS PROVEEDORES DE REDES Y SERVICIOS DE LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES

TITULO. VIII DE LA RADIODIFUSION SONORA

TITULO. IX REGIMEN DE INFRACCIONES Y SANCIONES

TITULO. X REGIMEN DE TRANSICION

3.6.4 DECRETO 1630 DE 2011

Por medio del cual se adoptan medidas para restringir la operación de equipos terminales hurtados que son utilizados para la prestación de servicios de telecomunicaciones móviles.

Artículo 1°. Objeto. El presente decreto tiene por objeto establecer un marco reglamentario que permita restringir la utilización de Equipos Terminales Móviles que han sido reportados como hurtados y/o extraviados en la prestación de servicios de telecomunicaciones móviles, y generar obligaciones a los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones móviles (PRSTM) y a los usuarios, que les permitan tanto a los PRSTM como a las autoridades competentes, hacer uso de la información asociada al número de identificación (IMEI) de dichos equipos terminales para lograr este objeto.

Se exceptúan del ámbito de aplicación de este decreto, los Equipos Terminales Móviles que se encuentren realizando Roaming Internacional (o Itinerancia Internacional) en alguna de las redes de los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones móviles que operan en el país.

Artículo 2°. Definiciones y acrónimos. Para la aplicación e interpretación de las disposiciones establecidas en el presente decreto, se tendrán en cuenta las siguientes definiciones y acrónimos:

Base de datos negativa. Relación de los IMEI de todos los equipos terminales móviles que han sido reportados como hurtados y/o

extraviados en Colombia como en el exterior y, por lo tanto, están inhabilitados para operar en las redes de telecomunicaciones móviles.

Base de datos positiva. Relación de los equipos terminales móviles identificados por su IMEI ingresados o fabricados legalmente en el país. Cada IMEI registrado en la base de datos deberá estar asociado al número de identificación del propietario del Equipo Terminal Móvil y, en todo caso, ningún IMEI podrá estar asociado a más de un número de identificación.

Equipo Terminal Móvil. Equipo electrónico por medio del cual el usuario accede a las redes de telecomunicaciones móviles.

IMEI. Identificador Internacional del Equipo Móvil (por sus siglas en inglés). Código de quince (15) dígitos pregrabado en los Equipos Terminales Móviles que los identifican de manera específica.

Propietario del Equipo Terminal Móvil. Persona natural o jurídica que adquiere un Equipo Terminal Móvil a través de un expendedor autorizado, a cuyo nombre se asocia la propiedad del Equipo Terminal Móvil y figura en la Base de Datos Positiva.

PRSTM. Proveedor de redes y servicios de telecomunicaciones móviles.

Artículo 3°. Venta de equipos terminales móviles en Colombia. La venta al público de los equipos terminales móviles en Colombia, nuevos y usados, sólo podrá ser realizada por las personas autorizadas de conformidad con lo previsto en el presente decreto.

Son personas autorizadas:

1. Los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones móviles.
2. Cualquier persona que los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones móviles autoricen, conforme a lo previsto en el artículo 4° del presente decreto.
3. Cualquier persona que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones autorice, conforme a lo previsto en el artículo 4° del presente Decreto y a la regulación que para el efecto expida la CRC. Sin perjuicio de las sanciones contempladas en otros ordenamientos jurídicos, la venta de equipos terminales móviles sin la autorización a la cual se refiere el presente artículo, se constituirá en una infracción al régimen de telecomunicaciones, en los términos señalados en el numeral 12 del artículo 64 de la Ley 1341 de 2009.

Artículo 4°. Requisitos de las personas autorizadas. Las personas autorizadas en Colombia para la venta al público de los equipos terminales móviles nuevos y usados, conforme a lo indicado en el artículo

precedente, deberán cumplir con los requisitos previstos en la Ley 232 de 1995, o aquella que la modifique, sustituya o adicione, y dar cabal cumplimiento a toda la normatividad aplicable a las actividades comerciales, en especial la tributaria y aduanera, y a la expedida por la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Todos los equipos terminales que se ofrezcan para venta al público en estos establecimientos deberán estar debidamente homologados, de acuerdo con la regulación que sobre la materia expida la Comisión de Regulación de Comunicaciones en ejercicio de sus facultades legales.

Al momento de la venta, la persona autorizada deberá entregar al comprador la siguiente documentación: i) Un certificado obtenido de la página web de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, en el cual conste que el equipo terminal se encuentra debidamente homologado, ii) La factura expedida por el establecimiento de comercio que realiza la venta, en la cual se incluya el IMEI del Equipo Terminal Móvil vendido, iii) El certificado de garantía de funcionamiento del Equipo Terminal Móvil vendido.

Parágrafo. En cualquier momento las autoridades policivas podrán verificar el estricto cumplimiento de los requisitos señalados en el presente artículo.

Artículo 5°. Obligación de implementación de las bases de datos. Los PRSTM deberán realizar la contratación y asumir los costos de implementación, administración, operación y mantenimiento de un sistema centralizado que soporte las bases de datos positiva y negativa, el cual deberá ser administrado por una persona jurídica independiente.

El intercambio de información entre los PRSTM y el sistema centralizado de las bases de datos, debe ser automatizado mediante sistemas informáticos y a través de medios electrónicos, de forma tal que se garantice rapidez, integridad y seguridad en desarrollo del proceso de consulta y que el proceso no afecte la calidad del servicio. Para este propósito, los PRSTM deberán realizar la adecuación de sus redes y sistemas, y asumir los costos de dicha adecuación que implique la conectividad previamente descrita.

Las consultas a las bases de datos positiva y negativa deberán ser realizadas por los PRSTM al momento de la activación de un Equipo Terminal Móvil y cada vez que el equipo realice el proceso de autenticación en la red.

Artículo 6°. Base de datos negativa. En la base de datos negativa se deberá consignar la información del número de identificación del equipo – IMEI asociado a los Equipos Terminales Móviles reportados ante los PRSTM como hurtados y/o extraviados por parte de los usuarios o las autoridades administrativas, policivas o judiciales ante los PRSTM, por

cualquier mecanismo obligatorio de atención al usuario dispuesto en la regulación de la CRC.

Será responsabilidad de los PRSTM que la base de datos de que trata el presente artículo, se mantenga actualizada y se garantice su consulta en línea, registro a registro, por parte de las autoridades administrativas, policivas o judiciales, con observancia de las normas vigentes en materia de protección de datos personales.

Artículo 7°. Base de datos positiva. En la base de datos positiva se deberá consignar la información asociada al IMEI de todos los Equipos Terminales Móviles que ingresen legalmente al territorio nacional o sean fabricados o ensamblados en el país.

Para tal efecto, i) los PRSTM deberán incluir en la Base de Datos Positiva los IMEI de los Equipos Terminales Móviles que ofrecen para venta al público, de manera directa o a través de canales de distribución autorizados; ii) los importadores de Equipos Terminales Móviles nuevos deberán registrar en la Base de Datos Positiva los IMEI de todos los equipos que ingresen legalmente al país, de conformidad con la regulación que para este fin establezca la Comisión de Regulación de Comunicaciones; y iii) para el caso de los Equipos Terminales Móviles nuevos fabricados o ensamblados en el país, serán los fabricantes o ensambladores los responsables de registrar los IMEI de dichos equipos en la Base de Datos Positiva, de conformidad con la regulación que para este fin establezca la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Una vez un Equipo Terminal Móvil sea adquirido por un usuario, el PRSTM con el cual se active el servicio deberá consignar en la base de datos positiva el número de identificación del Propietario del Equipo Terminal Móvil asociado con el correspondiente IMEI.

Los PRSTM cuentan con seis (6) meses, contados a partir de la expedición de la regulación por parte de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, para incluir en la base de datos positiva los IMEI de los Equipos Terminales Móviles, así como el número de identificación de cada propietario de dichos equipos, activos en las redes de telecomunicaciones al momento de la expedición de dicha regulación. De la misma manera, se deberá consignar la información relativa a los Equipos Terminales Móviles que hayan ingresado o ingresen legalmente al país. No se podrán incluir terminales que se encuentren consignados en la Base de Datos Negativa.

Para dar cumplimiento a las obligaciones previstas en el presente artículo, los PRSTM podrán implementar mecanismos para que sus usuarios procedan con la realización del respectivo registro.

Será responsabilidad de los PRSTM que la base de datos de que trata el presente artículo, se mantenga actualizada y se garantice su consulta en

línea, por parte de los PRSTM al momento de la activación de un Equipo Terminal Móvil y cada vez que los mismos realicen el proceso de autenticación en la respectiva red.

Los importadores de Equipos Terminales Móviles deberán reportar ante los PRSTM los listados de los equipos importados nuevos que contengan la relación del IMEI y el fabricante, cada vez que ingresen equipos al país.

Artículo 8°. Activación de equipos terminales móviles. Para efectos de que proceda la activación de cada Equipo Terminal Móvil nuevo o usado, los PRSTM deberán verificar que el IMEI de dicho equipo se encuentre registrado en la Base de Datos Positiva y que, a la vez, no se encuentre registrado en la Base de Datos Negativa.

En los eventos en que los PRSTM verifiquen que el IMEI no se encuentre registrado en la Base de Datos Positiva, ni en la Base de Datos Negativa, sólo podrán incluir el equipo en la Base de Datos Positiva y activar el Equipo Terminal Móvil, cuando exista prueba de adquisición legal del mismo.

Artículo 9°. Verificación de base de datos. Los PRSTM deberán efectuar la verificación del IMEI tanto en la Base de Datos Positiva como en la Base de Datos Negativa, al momento de la activación del Equipo Terminal Móvil, así como cuando el mismo se registre en la red móvil.

Artículo 10. Regulación de la CRC. La Comisión de Regulación de Comunicaciones, con base en sus facultades legales, expedirá la regulación que sea requerida para el ejercicio de los derechos de los usuarios, así como la definición de aspectos técnicos y operativos, derivados de las medidas establecidas en el presente decreto.

Artículo 11. Derogatorias y vigencias. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación en el **Diario Oficial** y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

Con esta nueva disposición el Gobierno pretende poner en regla la comercialización de teléfonos celulares y así reducir los robos de estos aparatos, que durante 2010 dejaron 490 personas muertas en Colombia.

La anterior disposición ha generado malestar e inconformidades en la mayoría de comerciantes de telefonía móvil de todo el país, lo cual ha generado una serie de protestas nacionales sobre este tema, considerando la medida como una violación del derecho al trabajo.⁶³

⁶³COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Autorización para la Venta de Equipos Terminales Móviles. <http://www.mintic.gov.co/index.php/autorizacion-venta-etm>. 20 octubre de 2013.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente Colombia, tiene redes 3G de alta tecnología y también red 4G completamente implementada de UNE, además, es uno de los países de la región con mayor tasa de crecimiento de este servicio, lo que lo convierte en un importante polo receptor de nuevas tecnologías, tanto en transmisión de datos por Internet Móvil y satelital, como en llegada de nuevos equipos.

3.7.1 LA TECNOLOGÍA 4G

Hay tres bandas principalmente que son las que están de moda en la región. Una es la de AWS, una frecuencia apareada de 1700 MHz con 2100 MHz, la cual está disponible en muchos países de América y ya está siendo subastada en algunos. Y luego la otra banda es la de 2,5 GHz, que también ya se comenzó a subastar en algunos mercados latinoamericanos. No está disponible en Estados Unidos aunque sí posiblemente en el futuro esté disponible en Canadá. Y la última banda, que es tal vez la más atractiva por sus características de propagación, es la de 700 MHz, llamada dividendo digital. En conjunto, estas tres bandas ofrecen una gran oportunidad para masificar los servicios de banda ancha móvil. En Latinoamérica, alentamos a los Gobiernos a liberar la mayor cantidad de espectro en el menor plazo posible. Porque la velocidad de liberación influye muchísimo, influye en la preparación de los operadores y la oferta de servicios a los consumidores.⁶⁴

La tecnología de cuarta generación (4G) le va a permitir a los usuarios navegar a grandes velocidades y acceder a servicios multimedia que hasta ahora no podían utilizar. A través de dispositivos móviles como teléfonos celulares, tabletas y computadores portátiles podrán, por ejemplo, descargar películas, música o videos en un tiempo más corto; también podrán hacer transmisiones en vivo, compartir datos multimedia o hacer llamadas con un sonido óptimo. En definitiva, se podrá navegar en los dispositivos móviles a velocidades similares a las que se ofrecen en las conexiones fijas a internet. Un usuario que con la actual tecnología se puede demorar en bajar una película un par de horas con 4G podrá hacerlo en solo unos minutos.

Colombia se convertiría, junto con Uruguay, Puerto Rico y República Dominicana, en uno de los primeros países de América Latina en acceder a esta tecnología,

⁶⁴ AYALA, José. Director de Relaciones Gubernamentales e Industria de Ericsson para Latinoamérica y el Caribe. AWS, 2,5 GHz y 700 MHz ofrecen una gran oportunidad para masificar la banda ancha móvil en América Latina. *Telesemana.Com*. 2 de Octubre de 2012. Obtenido de. <http://www.telesemana.com/blog/2012/10/02/aws-25-ghz-y-700-mhz-ofrecen-una-gran-oportunidad-para-masificar-la-banda-ancha-movil-en-america-latina/#sthash.w0Xvc4Qn.dpuf>. 14 octubre de 2012.

que ya está presente en Estados Unidos y algunas naciones europeas. Costa Rica, Venezuela y México están haciendo fila.

Para ello el Ministerio de las TIC, conjuntamente con la Agencia Nacional del Espectro (ANE), realizó una subasta en la que se ofrecieron bandas en diferentes frecuencias, que van desde 1.700 hasta 2.500 megahercios. Lo que permitirá que los operadores tengan la posibilidad de ampliar sus servicios a un mayor número de usuarios.

Con la histórica subasta de espectro radioeléctrico de cuarta generación (4G), mediante la cual el Gobierno Nacional adjudicó cinco licencias para comunicaciones móviles, parte en dos la historia de este sector en Colombia.

La 4G o LTE (longterm evolution de la 3G) es un estándar de transmisión de datos a alta velocidad que deja en pañales a cualquier plan de datos que usted tenga en su teléfono inteligente, pues es hasta diez veces más veloz que el promedio actual, de acuerdo con los cálculos de Analí Contreras, experta del proveedor de redes Alcatel-Lucent.⁶⁵

La llegada de la tecnología de cuarta generación o 4G a Colombia, que promete revolucionar el sector de las telecomunicaciones a partir de diciembre y comienzos del próximo año, va a multiplicar por cuatro el número de las antenas instaladas en Bogotá. Es decir, la cifra de estos aparatos podría llegar a 40.000, según los cálculos de la Agencia Nacional del Espectro (ANE).⁶⁶

En cuanto a la evolución de los teléfonos celulares, en la actualidad estos han evolucionado convirtiéndose en teléfonos inteligentes multimedia con conexión a internet, pantalla táctil con tecnología multitáctil y una interfaz de hardware minimalista. Ya que carece de un teclado físico, se muestra uno virtual en la pantalla. 3 o 4 GS con cámara de fotos de varios Megapíxeles y reproductor de música, además de software para enviar y recibir mensajes de texto y mensajes de voz. También ofrece servicios de internet como leer correo electrónico, cargar páginas web y conectividad por Wi-Fi. Sistemas operativos Android 2.1, 2.2, 2.3, 4.0, 4.1 y 4.2 Windows Mobile, Symbian, Mac, Android de Google, Iphone OSX, BlackBerry, Mee Go, Ovi.

⁶⁵ REDACCIÓN TECNOLOGÍA. Así lo beneficiará esa gran tecnorrevolución llamada 4G. En. EL TIEMPO.COM. 29 Junio 2013.

⁶⁶ LANCHEROS, Yesid. La tecnología 4G va dispara el número de antenas. En. EL TIEMPO.COM. 14 Octubre 2013.

3.8 ENTORNO POLÍTICO

Las decisiones del gobierno influyen mucho en el comportamiento y el funcionamiento en la industria de la telefonía y se nota cuando hablamos de cómo las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar a nuestra actividad.

En nuestro país el principal control o impacto en este entorno se da por la regulación del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones es un ministerio de la República de Colombia que tiene como objetivos diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector TIC, en correspondencia con la Constitución Política y la ley, con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y político de la Nación. De igual forma debe impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.

En el ámbito político uno de los mayores impactos que puede tener esta industria son los tratados de libre comercio que firma Colombia con el resto del mundo.

Es necesario comprender inicialmente el papel que debe jugar Colombia en la sociedad global de la información y por qué es imperioso el fortalecimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC, en nuestro país.

El desarrollo de la capacidad para crear, consultar, utilizar y compartir la información, en cualquier momento y lugar -que es a lo que se llama Sociedad de la Información, debe ser una de las prioridades del Gobierno Colombiano, abriendo una vía hacia el futuro desarrollo de una verdadera Sociedad del Conocimiento, teniendo en cuenta que la educación, el conocimiento, la información y la comunicación son esenciales para el progreso y sin ignorar que, a pesar de que el conocimiento se basa en la información, ésta por sí sola no genera conocimiento.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC, son herramientas fundamentales para desarrollar dicha Sociedad de la Información, para lo cual hay que tener en cuenta la disponibilidad de infraestructuras, precios de acceso, nivel de educación, calidad de los servicios TIC y la utilización de Internet, para disminuir la creciente 'brecha digital' que separa a los países de América Latina, y del Tercer Mundo, con los desarrollados.

Por eso es ineludible que el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, priorice el fortalecimiento de las TIC para el desarrollo del país, promoviendo la conectividad como uno de los importantes factores habilitadores, con el propósito

de crear la Sociedad de la Información, basada en el intercambio de conocimientos y asentada en la solidaridad mundial.

La comunicación es un proceso social fundamental, una necesidad humana básica y el fundamento de toda organización social y, por ello, la misma es indispensable para la Sociedad de la Información.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC, pueden ser un instrumento muy eficaz para acrecentar la productividad, generar crecimiento económico, crear empleos y posibilidades de contratación, así como para mejorar la calidad de vida de todos.

Las TIC de por sí, se han convertido en 'tecnologías generadoras'; en otras palabras, fomentan la competitividad y el funcionamiento adecuado de todos los sectores de la economía.

En consecuencia, una mayor utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones aumenta el crecimiento y la competitividad.

Las aplicaciones TIC son potencialmente importantes para las actividades y servicios gubernamentales, la atención y la información sanitaria, la educación y la capacitación, el empleo, la creación de empleos, la actividad económica, la agricultura, el transporte, la protección del medio ambiente y la gestión de los recursos naturales, la prevención de catástrofes y la vida cultural, así como para fomentar la erradicación de la pobreza y otros objetivos de desarrollo acordados.

Las TIC también deben contribuir al establecimiento de pautas de producción y consumo sostenibles y a reducir las barreras tradicionales, ofreciendo a todos la oportunidad de acceder a los mercados nacionales y mundiales de manera más equitativa.

Las aplicaciones deben ser fáciles de utilizar, accesibles para todos, asequibles, adaptadas a las necesidades nacionales en materia de idioma y cultura, y favorables al desarrollo sostenible.

A dicho efecto, las autoridades nacionales deben desempeñar una importante función en el suministro de servicios TIC en beneficio de sus poblaciones.

El sector Telecomunicaciones y sus aplicaciones, es columna vertebral en el desarrollo de áreas estratégicas de la economía nacional y elemento sustantivo para la solución de algunos de los problemas sociales de Colombia.

Sin embargo, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos cambiará las reglas el juego en las Telecomunicaciones y las empresas tendrán que ajustarse para competir en un mercado abierto.

Un mercado que está siendo liberalizado globalmente, con o sin TLC, y Colombia no ha sido ajeno a ello, lo cual se ha hecho evidente con la telefonía móvil celular e Internet.

No se puede desconocer que la liberalización o la desregulación de las telecomunicaciones a nivel mundial, debido a la competencia por el promisorio mercado que éstas representan, tiene sus pros y sus contras.

En los contras está el hecho de que se favorece la subordinación de la cultura a las reglas de juego impuestas por los negocios, lo cual lo tenemos que superar con creatividad para mostrar nuestras costumbres y tradiciones a escala internacional dentro de nuestra sociología, sin perder nuestra identidad cultural.

Hay que reconocer que la desregulación funciona como un estímulo para el sector, ya que ha contribuido a acelerar y a aumentar las inversiones.

Debido al enorme valor estratégico de la competencia que se desata en este sector, sería de esperarse que Colombia contara con un marco jurídico más preciso, el cual está en proceso de plasmarse en la nueva Ley de las Telecomunicaciones que debe estar a tono con la nueva realidad del TLC con los Estados Unidos y de la 'inclusión' de nuestro país en la Sociedad de la Información.

No obstante, hay que ser cuidadosos, puesto que la legislación en materia de nuevos y viejos medios no ha hecho más que allanar el camino para una preocupante concentración de la propiedad.

La liberalización se convierte así en el vehículo por medio del cual los contenidos culturales son tratados, cada vez más, como mercancía. De ahí la importancia de la protección de los derechos de autor.

Una regulación de derechos de autor, en principio, no debe flexibilizar los derechos que tienen los creadores, introduciendo la figura del copyright que implica de hecho la posibilidad de adquirir los derechos patrimoniales de una obra que antes eran inalienables, lo que significaría, en otros términos, que lo que antes era visto como una producción intelectual o artística, se pueda percibir como una mercancía con valor comercial que, al ser adquirida por las empresas, puede ser modificada o mutilada, principalmente en los contenidos web y en la producción televisiva y radial.

Con el TLC, los Estados Unidos tienen un interés muy especial en las telecomunicaciones, ya que hay tres factores críticos que determinan la presencia de las multinacionales en un país: la energía, la seguridad y las telecomunicaciones, además de las expectativas y demandas de los inversionistas extranjeros de mejores garantías jurídicas, optimizando y haciendo más efectivo el

marco legal de nuestro país para generarles más confianza y protección a sus capitales.

Hay una relación directa que genera un círculo virtuoso para que el libre comercio funcione y la economía crezca y es una buena infraestructura de telecomunicaciones y el porcentaje de inversión extranjera en un país.

Para los Estados Unidos, las telecomunicaciones son estratégicas en el mediano y largo plazos, no sólo por la materia prima, como los cables y las fibras ópticas, sino por lo que viaja a través de ellos: información y contenido.

Es muy claro que el sector privado transnacional quiere utilizar el TLC para lograr lo que ha venido buscando desde hace años: participación en el mercado de las telecomunicaciones en Colombia, que es lo mismo que dejó entrever en sus negociaciones del TLC con México, Chile y Centroamérica (CAFTA).

Es de mencionarse que, ante la resistencia a la apertura de las telecomunicaciones en Costa Rica, durante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio para Centroamérica, este país estuvo a punto de ser excluido del CAFTA.

Robert Zoellick, el representante comercial de los Estados Unidos durante dicha negociación, advirtió a las autoridades nacionales que Costa Rica podría ser excluida del TLC si persistía en su posición de mantener el sector de telecomunicaciones fuera de la negociación.

La experiencia de toda América Latina demuestra que, cuando se obliga a una institución del Estado a "competir" con las transnacionales, estas terminan quebrando o perdiendo el sentido social por el cual fueron creadas, ya que su razón de ser no es empresarial sino de servicio a la población.

Los Estados Unidos quieren que sus compañías tengan acceso a las redes públicas de telecomunicaciones y puedan brindar servicios a nivel local en alianza con los operadores de telecomunicaciones nuestros, y que los usuarios puedan escoger los operadores en los servicios de comunicación internacional.

Significa que las transnacionales norteamericanas vendrían a aprovecharse de la infraestructura que las empresas de telecomunicaciones colombianas han construido a lo largo de los años, incluyendo antenas, torres, fibra óptica, centrales telefónicas, estaciones satelitales y conexiones a los cables submarinos, mediante los que se generan las comunicaciones de datos, voz e Internet.

La infraestructura de telecomunicaciones se ha logrado construir, mantener y desarrollar mediante el aporte de todos los colombianos, y sería prácticamente entregada para el uso del capital extranjero, cuyo objetivo es el lucro y jamás el

beneficio de nuestra sociedad que es la que ha caracterizado a nuestras instituciones de servicios públicos.

Liberar el mercado de larga distancia significa menores ingresos para las empresas de telecomunicaciones colombianas, incluso, una reducción de tarifas superior a la generada por la guerra de precios que sostienen hoy los operadores, en un escenario donde la larga distancia convive con la informalidad, que en el contexto del TLC podría legalizarse, opinaba recientemente un experto en la Revista Dinero.

De otra parte, de abrirse el mercado, las telefónicas locales tendrían que facilitar la infraestructura -conocido como desagregación del bucle de abonado- cobrándoles un arriendo a los nuevos operadores internacionales, perdiendo la relación comercial con el cliente, lo que va a facilitar las condiciones para que estos operadores descremen el mercado, pues ellos vendrán por los clientes de valor, como los corporativos y los estratos altos.

Al ceder el mercado de las telecomunicaciones, las empresas transnacionales de Estados Unidos podrían hacer llamadas y la transmisión de voz, datos y video a sus casas matrices y de éstas al país, como si fueran llamadas locales, utilizando métodos como el call back y el bypass.

La apertura afectará a toda la población, pero especialmente a la menos favorecida, al encarecerse las tarifas, como ha ocurrido en algunos países de América Latina.

El deterioro de los servicios, según la experiencia latinoamericana, ocurrirá en las zonas rurales y en las urbanas empobrecidas. Gran parte de la población podría quedar excluida de la sociedad global de la información.

Establecido el TLC con los Estados Unidos, las empresas de telecomunicaciones colombianas pondrán toda su infraestructura, que ha sido desarrollada por años y nos pertenece, al servicio de las empresas extranjeras obteniendo recursos que sólo permitan mantener la operación, mientras éstas podrán usarla para obtener altas ganancias.

El TLC significa en realidad un modelo económico que profundiza la dependencia de los países subdesarrollados, como el nuestro, y supone la aceptación de un estilo neoliberal de desarrollo excluyente que afectará todos los órdenes de la vida nacional.

Las anteriores son razones más que poderosas para que en la defensa de nuestros intereses y teniendo en cuenta las experiencias de México y Centroamérica, las telecomunicaciones que en Colombia son uno de los temas más sensibles, que se negociaron en las rondas de negociaciones del TLC con

mucho tacto, audacia, astucia e inteligencia, considerando los objetivos colombianos y nuestro margen de acción, sin desconocer que las telecomunicaciones son también patrimonio nacional y fuente de progreso y bienestar para nuestras comunidades.

3.8.1 COLOMBIA, EL PAÍS CON LAS MEJORES POLÍTICAS DE TELECOMUNICACIONES DEL MUNDO

El país ganó en Barcelona (España) el Premio GSMA ‘Gobierno de liderazgo’ por el Plan Vive Digital, con el que el Gobierno Nacional trabaja en la disminución de la pobreza y la generación de empleo, a través del uso de las TIC.

Barcelona, 28 de febrero de 2012. Por primera vez en la historia, Colombia se llevó el galardón como el gobierno que tiene las políticas más innovadoras de telecomunicaciones en el mundo.

Los premios GSMA se entregan en el marco Mobile World Congress, la feria más importante del mundo en tecnología, que se realiza cada año en Barcelona y reúne a más de 65.000 personas; ministros y reguladores de más de 141 países, y representantes y CIO de operadores, fabricantes, desarrolladores de aplicaciones y contenidos para móviles.

El premio GSMA “Gobierno de Liderazgo”, operadores de todo el mundo reconocieron la gestión del Ministro Diego Molano Vega y del Plan Vive Digital, como estrategia número uno para buscar la disminución de la pobreza y fomentar el desarrollo a través del uso de las TIC.

El Plan, liderado por el Ministerio TIC, obtuvo el premio que destaca “la gestión y estrategias establecidas por un regulador de telecomunicaciones sólido, basado en principios claros que incentiven la inversión privada y la sana competencia en los últimos doce meses” y resaltan a Vive Digital como una política innovadora de telecomunicaciones con un alto impacto económico y social.

“Este premio es un reconocimiento al empeño del Gobierno del Presidente Santos por hacer de la tecnología una efectiva herramienta para cerrar las brechas sociales y regionales e impulsar el desarrollo en toda Colombia”, dijo el Ministro TIC, Diego Molano Vega.

Vive Digital ha logrado que Colombia pase de 2,2 millones de conexiones a Internet a cerca de 5 millones en el último año y medio. Durante este período, además, se han logrado importantes avances en materia de infraestructura como la adjudicación de la licitación del Proyecto Nacional de Fibra Óptica, que conectará a casi 100% de los municipios de Colombia.

De igual manera, se han implementado medidas que han permitido a través de acciones público-privadas la masificación de Internet, de tal manera que las conexiones de banda ancha crecieron en 130% y los computadores en Colombia tienen hoy los precios más bajos en la región. Esto gracias a medidas como la reducción de aranceles y los subsidios para Internet dirigidos a los estratos más bajos.

Por otra parte, el Plan Vive Digital adelanta acciones para masificar el uso de la tecnología: ha llevado 82 mil computadores a niños y jóvenes de 3.500 sedes educativas, a través del programa Computadores para Educar; los colombianos cuentan hoy con 701 trámites y servicios desarrollados por Gobierno en línea con el fin de facilitar la relación con el Estado y 9.000 maestros fueron capacitados en el uso adecuado de las herramientas TIC.

Vive Digital busca la masificación del uso de Internet con el propósito de que la tecnología les haga la vida más fácil a los colombianos.⁶⁷

3.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DE ENTORNOS DELG COMUNICACIONES

No.	Variables claves	Relación con la industria	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
1	Alta demanda de tecnología Móvil.	La sociedad y la cultura actual imponen el alto consumo de nuestros productos y servicios	Las cifras de los últimos años muestran el alza en la adquisición de equipos por parte de la sociedad.	La aparición de clientes potenciales con tendencia al cambio constante en los equipos.
2	Disminución del desempleo	Cuando un individuo empieza a tener ingresos, y aumenta su poder adquisitivo entonces se convierte en un factor clave para la industria.	En Colombia y la región en los últimos años se ha presentado una disminución significativa en la tasa de desempleo.	Existe mayor número de personas con poder adquisitivo que pueden convertirse en clientes potenciales.

⁶⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Colombia el país con las mejores políticas de telecomunicaciones del mundo. Obtenido de. <http://www.mintic.gov.co/index.php/mn-news/852-colombia-el-pais-con-las-mejores-politicas-de-telecomunicaciones-del-mundo>

No.	Variables claves	Relación con la industria	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
3	Crecimiento del PIB	El crecimiento del PIB, sin considerarlo respecto del año anterior es un indicador de que la economía está creciendo y teniendo en cuenta que el Valle del Cauca participa con un 10% de este, es un indicador favorable.	El crecimiento del PIB puede relacionarse con un mayor ingreso de los colombianos y una economía que apunta a buenos resultados	El aumento en el PIB se ve reflejado en el aumento de clientes potenciales.
4	Regulación contra el robo de celulares	El robo de telefonía genera un mercado negro con el cual es imposible competir. Además del impacto que tiene en la sociedad.	El crecimiento del PIB puede relacionarse con un mayor ingreso de los colombianos y una economía que apunta a buenos resultados	Confianza a los clientes que cuentan con mayor seguridad y más garantías para comprar sus equipos de última generación
5	Aumento del espectro electromagnético	Mejoramiento del servicio, aumento de la competitividad, implementación de tecnología de punta en telefonía móvil e Internet.	El esfuerzo que realiza el estado por brindar un espectro más amplio ofrece una gran oportunidad para la telefonía móvil.	Un nuevo mercado para explotar. Más clientes atraídos por lo novedoso de la tecnología 4G.
6	Mayor uso de las TIC	Se manifiesta en un mayor uso y demanda de productos y servicios relacionados con la industria.	El uso del internet y la tendencia por tener información de primera mano y de una forma portátil como en los celulares.	Aumento en la demanda de nuestros productos y servicios.

No.	Variables claves	Relación con la industria	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
7	TLC con Estados Unidos	Ingreso de nuevos competidores y proveedores, lo que dinamiza la industria y la hace más competitiva.	Entrada de nuevos prestadores de servicio y equipos con alta tecnología.	Mayor competencia y la aparición de posibles sustitutos. También nuevos proveedores de tecnología.
8	Restricciones para la venta de equipos	Barreras de entrada para los pequeños competidores que deseen ingresar a la industria.	Mayores restricciones en la documentación para ofrecer los productos de telefonía móvil.	Desestimula la competencia de productos ilegales. Y atrae clientes que deseen productos legales.
9	Apertura a otros operadores	La aparición de nuevos jugadores dentro de la misma industria	Nuevos operadores en una industria prácticamente monopolizada por un operador. En la actualidad existen varios competidores.	La entrada de nuevos competidores obliga a ofrecer servicios cada vez más competitivos.
10	Auge de la comunicación virtual.	El boom de las redes sociales y todo tipo de chat que existen en la actualidad, generan mayor demanda de dispositivos que permitan interactuar a través de estas.	Cada vez más, las relaciones de comunicación son menos personales, pero más interactivas, lo que hace que las personas sean más dependientes de los dispositivos móviles.	Aumento de inventarios de equipos inteligentes que permitan todo tipo de interacción virtual.

No.	Variables claves	Relación con la industria	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
11	Impacto ambiental	La fabricación de equipos móviles implica la utilización de materiales no reciclables o de difícil degradación.	Con el auge de la conciencia ambiental y la búsqueda del desarrollo sostenible, cada vez más se utilizan en mayor medida materiales reciclados en la fabricación de equipos y el mejor manejo de este tipo de desechos.	Desestimulación al consumo de productos con materiales no reciclados. Manejo adecuado de las baterías de los equipos.
12	Regulación del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Diseña, formula, adopta y promueve las políticas, planes, programas y proyectos del sector TIC.	La regulación es cada vez mayor en cuanto a las normas y a las penalizaciones desde el punto de vista de los usuarios y la competencia	El desarrollo de la telefonía móvil como actividad económica en Colombia, se ve limitada y desestimulada por parte de los entes gubernamentales
13	Posición geográfica	El valle del cauca ofrece grandes ventajas debido el puerto de Buenaventura, uno de los más importantes para el arribo de mercancías de la industria.	El puerto de Buenaventura por su cercanía favorece la llegada de todo tipo de importaciones de mercancías lo que permite abaratar los costos	Disminución en los costos de las mercancías, mayor oferta y variedad. Además de la disponibilidad para realizar importaciones directas.

No.	Variables claves	Relación con la industria	Justificación y tendencias	Impacto sobre la organización
14	Grupo de edad entre 15 y 44 años	Las personas entre los 15 y 44 años son los mayores consumidores de teléfonos inteligentes en el país	El grupo de edad entre los 15 y 44 años es el grupo de población con el mayor número de personas en la ciudad de Palmira. Se ha mantenido estable los últimos años	El mayor número de personas de la población son clientes potenciales, lo que garantiza el crecimiento en las ventas
15	Planes de ordenamiento territorial	Los POT de las ciudades y los municipios restringen a los prestadores del servicio de telefonía móvil a instalar más antenas de difusión.	Las restricciones impuestas por los municipios en materia de infraestructura necesaria para la implementación de la tecnología 4g restringe la calidad del servicio. Lo que se ve reflejado en una cobertura limitada a algunos sectores.	La restricciones territoriales retardan el proceso de evolución a la tecnología 4G lo que conlleva a la subutilización de los equipos 4G que existen en el mercado y desestimula al usuario a pagar más por estos terminales.

Fuente: Construcción del autor a partir de Betancourt

4 ANÁLISIS SECTORIAL

Con el número de suscriptores móviles ubicado en 3.200 millones de personas, casi la mitad de la población del mundo utiliza actualmente las comunicaciones móviles. Para el 2017 se espera que se sumen otros 700 millones de suscriptores, mientras que para el 2018 se piensa alcanzar el hito de 4.000 millones de suscriptores.

"La tecnología móvil es una industria que vibra y evoluciona en el corazón de la vida diaria de miles de millones de personas en todo el mundo", afirmó Anne Bouverot, directora general de la GSMA.

La industria móvil es una importante contribuyente a la economía global. El total de ingresos del ecosistema móvil fue de USD1,6 billones, o 2,2% del PIB global. De aquí al 2017, la industria móvil invertirá USD1,1 billones en desembolsos de capital y contribuirá con USD2,6 billones a la financiación pública. Más importante aún, en el 2017 las compañías de todo el ecosistema emplearán a cerca de 10 millones de personas en todo el mundo.

La proliferación de la banda ancha móvil está posibilitando el crecimiento de los datos

A fines del 2012 había 6.800 millones de conexiones móviles en todo el mundo, una cifra que se espera aumente hasta los 9.700 millones para fines del 2017. La banda ancha móvil fue responsable de 1.600 millones de estas conexiones en el 2012 y se espera que aumenten a 5.100 millones en el 2017, incluyendo 920 millones de conexiones LTE. La proliferación de la banda ancha móvil está posibilitando una explosión en el tráfico de datos y en el 2012, 0,9 exabytes de datos atravesaron las redes móviles cada mes; algo que aumentará un 66% hasta alcanzar los 11,2 exabytes por mes en el 2017. El índice de crecimiento está mejor ilustrado por el hecho de que los volúmenes de tráfico total en el 2012 fueron tan elevados como todos los años previos combinados.

Con la creciente adopción de la banda ancha móvil y el dramático aumento en el tráfico de datos, el futuro de la tecnología móvil depende de que los operadores tengan un acceso puntual y razonable al necesario recurso espectral. Otro elemento esencial para posibilitar el crecimiento, es un ambiente regulatorio transparente, consultivo y predecible, que aborde el otorgamiento de licencias de espectros, la competencia, la tributación y la propiedad intelectual.

"La industria de las comunicaciones móviles está creando una economía móvil, tanto en forma directa, a través de la inversión en redes, la creación de empleos y las contribuciones a la financiación pública, como a través de la transformación de las industrias adyacentes tales como la educación, la atención a la salud, los pagos, el transporte y los servicios

públicos", continuó Bouverot. "Pero para materializar completamente este futuro y para hacer posible que la industria móvil maximice sus inversiones, es esencial que establezcamos un ambiente regulatorio flexible, basado principalmente en la competencia, y desarrollemos nuevos modelos de negocios que permitan que todos los participantes del ecosistema se beneficien de la economía móvil".⁶⁸

4.1 EN COLOMBIA

Según el informe de Asomóvil para el GSMA LA Plenary Meeting # 39⁶⁹. El mercado móvil Colombiano crece a buen ritmo, a pesar de un arranque tardío respecto al promedio latinoamericano.

La industria se prepara para una nueva gran ola de inversión, el gobierno ofreció 225 MHZ de espectro en la subasta 4G, Lo que incluirá amplias obligaciones de cobertura en el territorio nacional.

Sin embargo la industria enfrenta dos desafíos. Para que estas nuevas inversiones ofrezcan más y mejores servicios con menores precios y se puedan cerrar las brechas de conectividad.

Resolver los cuellos de botella institucionales que impiden el adecuado despliegue de infraestructura.

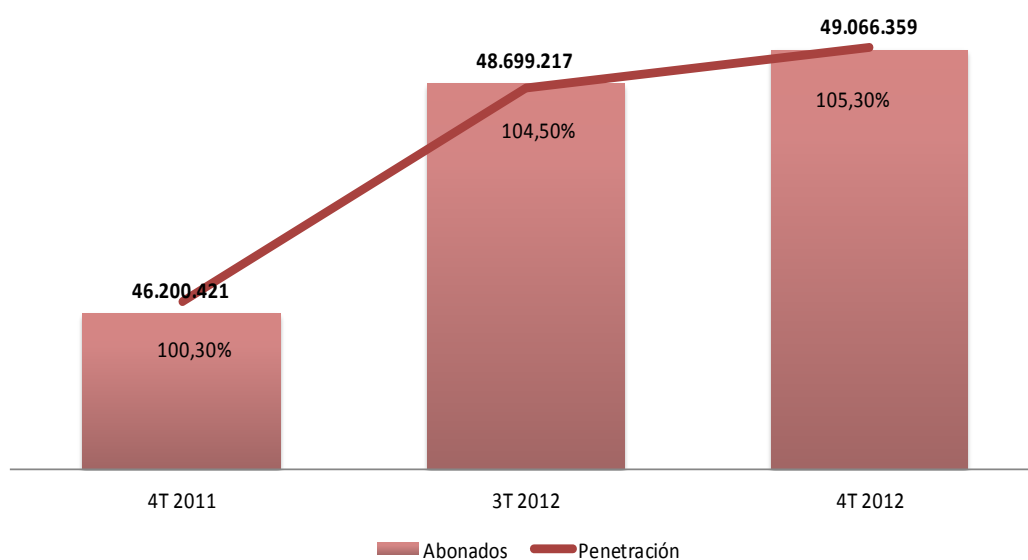
Más previsibilidad y certidumbre ante las nuevas presiones políticas y mediáticas que se ciernen sobre la industria.

Al finalizar el IV trimestre de 2012, Colombia alcanzó un total de 49. 066. 359 abonados en servicio de telefonía móvil, lo que significó un crecimiento porcentual del 0,75%, y una variación absoluta de 367.142 abonados, cifras con respecto a octubre de 2012. De acuerdo con la cifra lograda a 31 de Diciembre de 2012, en el país existen 105.3 abonados en servicio de telefonía por cada 100 habitantes.

⁶⁸PROCHILE. LEGISCOMEX.COM. 28 de Febrero de 2013. Obtenido de. <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/E/economia-celular-oportunidades-feb-28-13-3not/economia-celular-oportunidades-feb-28-13-3not.asp?CodSeccion=190>. 25 Octubre de 2013.

⁶⁹PÉREZ ROJAS, Orlando. Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia por Rodrigo Lara. 30 de Abril 2013. Obtenido de. <http://www.evaluamos.com/2011/internal.php?load=detail&id=13951>. 24octubre de 2013.

Abonados e índices de penetración de telefonía móvil

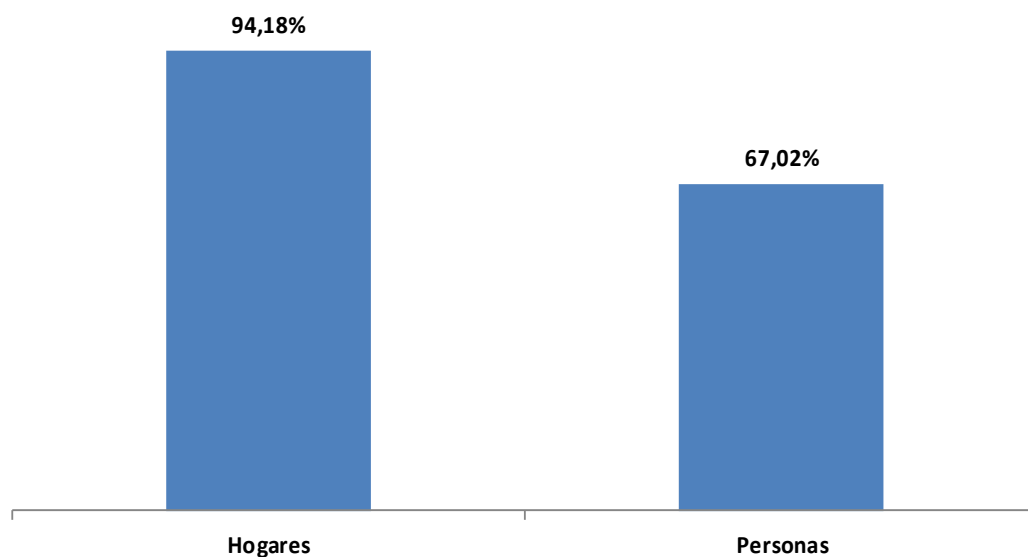


Fuente: Proyecciones de población 2011-2012 DANE y DATOS reportados por los proveedores de redes y servicios al MINTIC

Aunque en la mayoría de los hogares existen al menos un celular, hoy 67% de las personas tienen un equipo.

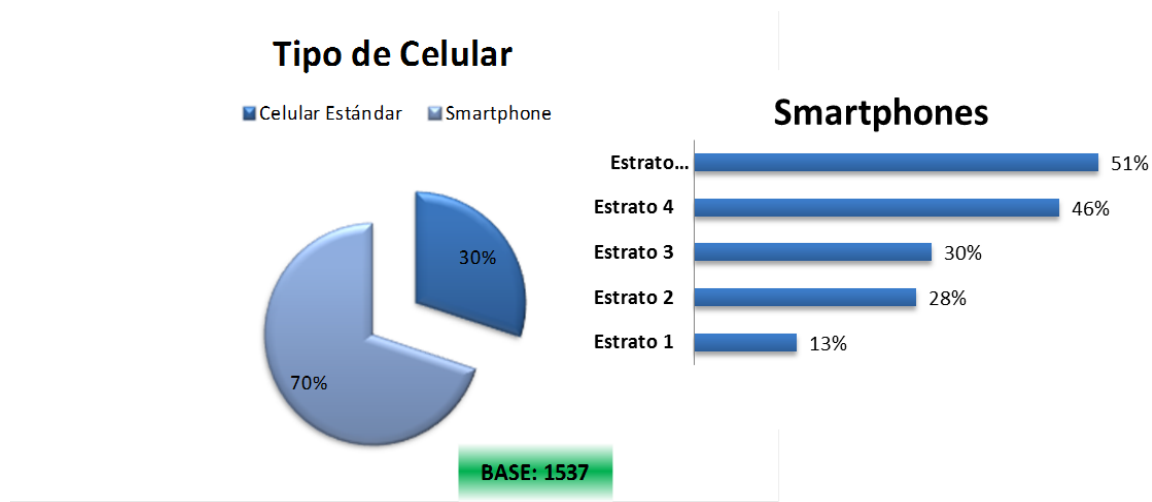
Tasa de penetración de celulares 2012

(número de personas con celular/ número de personas)



Fuente: DANE Mayores de 5 años

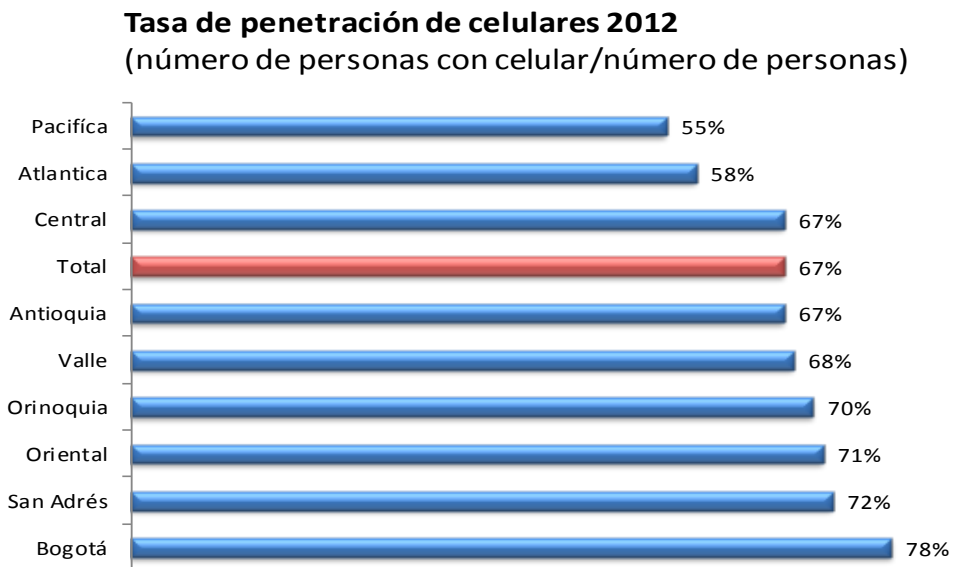
¿Qué tipo o tipos de celular tiene?



Fuente: Ipsos Napoleón Franco

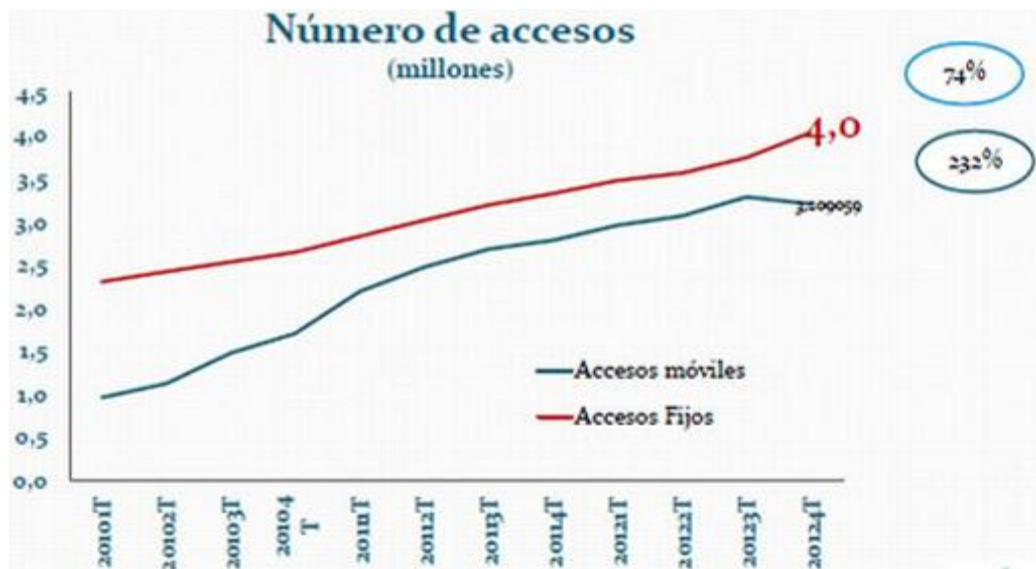
La presencia de Smartphone es cada vez mayor, siendo los hombres de 18 a 24 años quienes más se han apropiado de esta tecnología. Incluso en los estratos 2 y 3 estos dispositivos alcanzan una penetración cercana al 30%.

La región pacífica presenta el mayor rezago en términos de penetración de terminales.



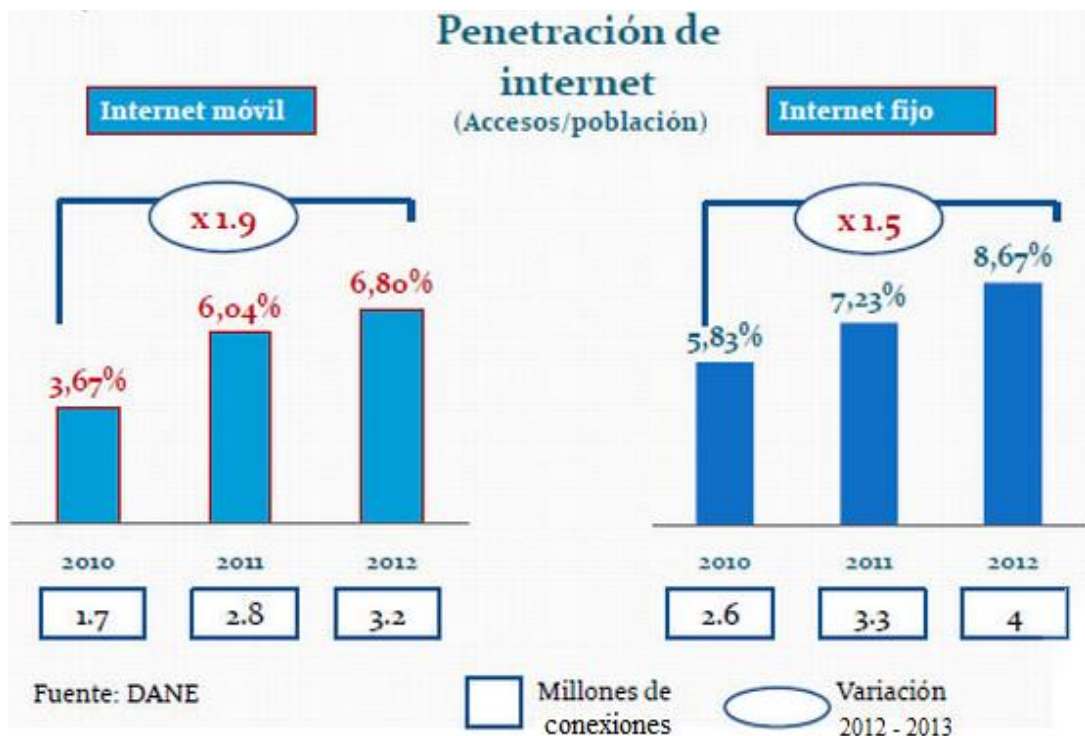
Fuente: DANE

Aunque la mayor cantidad de conexiones a internet son fijas, el mayor dinamismo viene impreso por cuenta de las conexiones móviles.

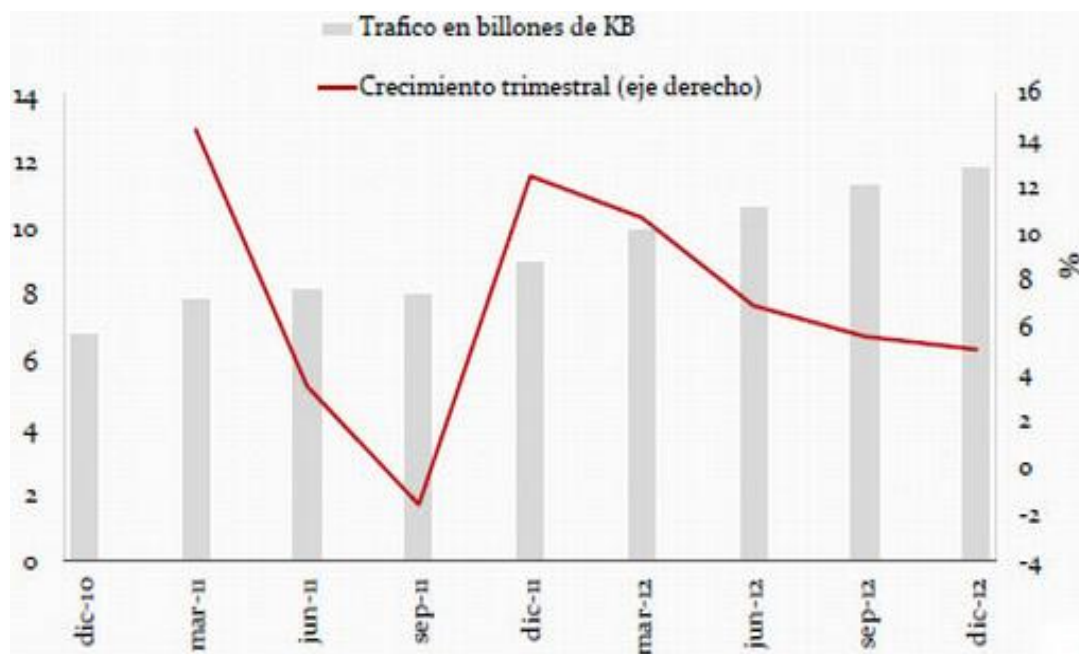


Fuente: Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia 2013 a partir de MINTIC

Mientras la penetración de internet fijo creció un 50% en los últimos dos años, la del internet móvil por poco se duplica.

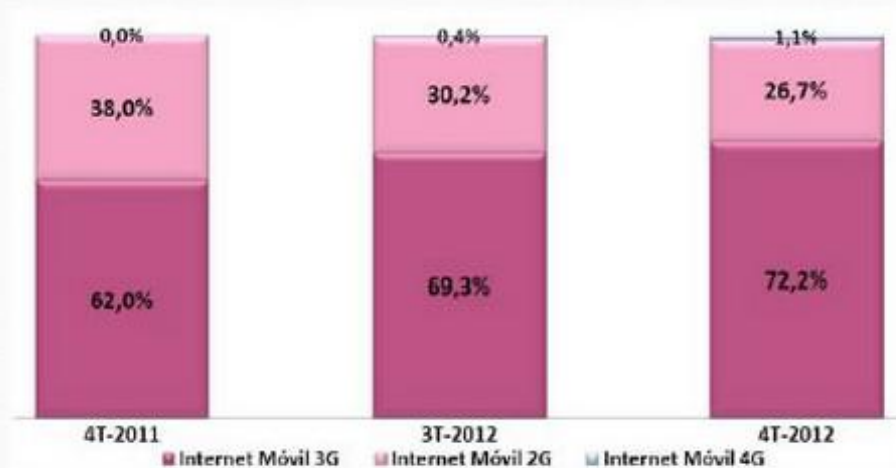


Pese a mostrar una leve desaceleración en el 2012, el tráfico sigue creciendo por encima del 5%.



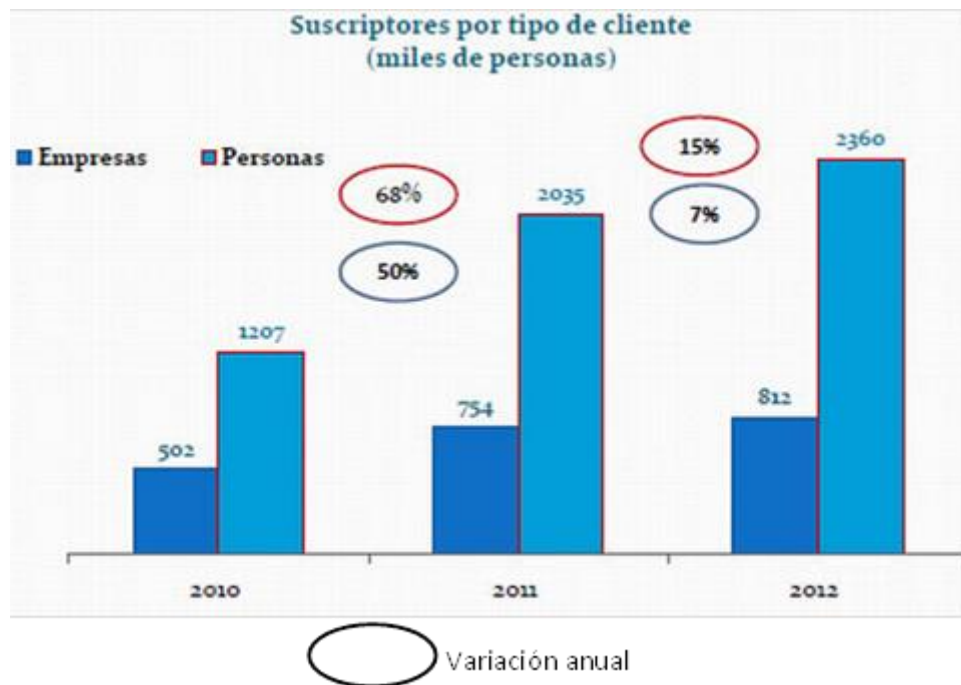
Fuente: Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia 2013 a partir de MINTIC

Participación (%) por generación móvil. Cuarto trimestre 2012



Fuente: Datos reportados por los proveedores de redes y servicios al SIUST
Boletín Trimestral de las TIC Cuarto trimestre de 2012 Publicado en marzo de 2013

El mayor crecimiento de las conexiones móviles se ha dado en el segmento personas.



Fuente: Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia 2013 a partir de MINTIC

La telefonía móvil es un mercado que crece pero con camino aún por recorrer. Millones de personas aún por incluir.

4 millones de usuarios de internet fijo: penetración de 8,6% de la población.

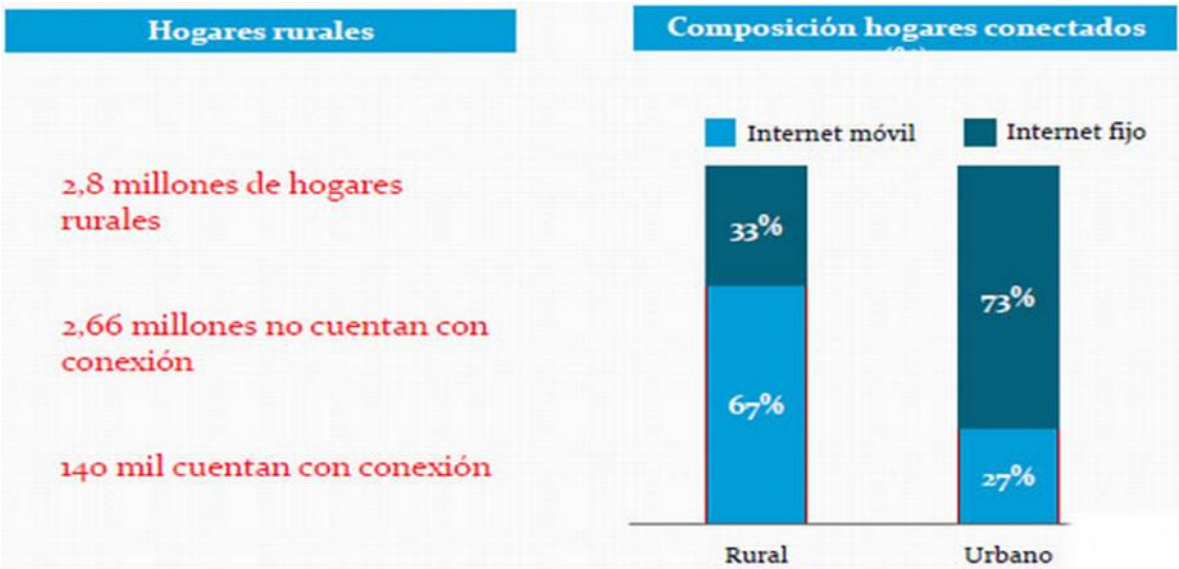
3,2 millones de usuarios de internet móvil: penetración de 6,9% de la población

Total: 15,6% de la población.

La penetración respecto a personas pasó de 9% en 2010 a 16% en 2011.

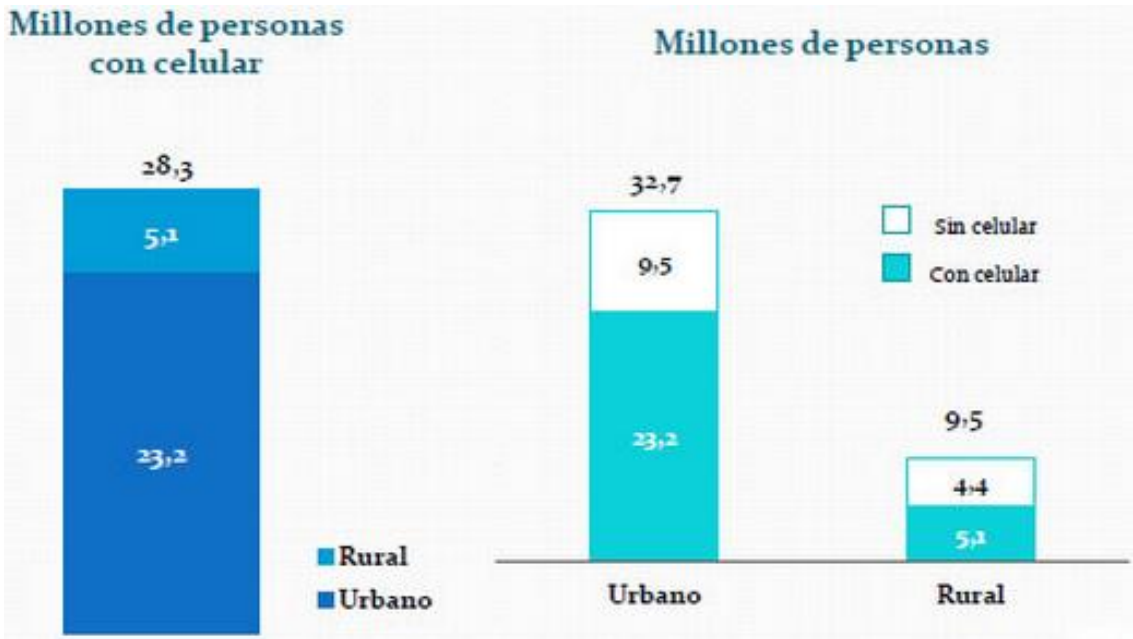
Pasamos de una penetración en hogares de 34% en 2010 a 56% en 2012.

En 2012, la mayoría de los hogares rurales se conectaron a través de tecnologías móviles.



Fuente: Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia 2013 a partir de DANE

De 42 millones de personas mayores de 5 años, 28 millones tienen celular.



Fuente: Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia 2013 a partir de operadores de telefonía móvil en Colombia.

Los desafíos que presenta el sector son las restricciones municipales al despliegue de infraestructura, como las reglamentaciones locales que obstaculizan o imposibilitan el despliegue de infraestructura.

C. P. Art. 287. Las entidades territoriales gozan de autonomía para la gestión de sus intereses y dentro de los límites de la Constitución y la Ley

Las restricciones al despliegue de infraestructura se traducen en un excesivo municipalismo que se manifiesta en reglamentos locales sin sustento técnico, que limitan la instalación de la infraestructura.

El marco regulatorio creciente responde a las exigencias de un consumidor más exigente.

La regulación de la calidad del servicio.

Indicador llamadas caídas en zonas urbanas:

Colombia: máx. 2% área más poblada

Chile: máx. 3% área urbana

Argentina: máx. 5%

Fuente: Cullen Internacional “Service Quality Indicators Regulation – Mobile network operator – Marzo 2013”

Características de la cobertura en zonas rurales: estaciones base isla y de borde (35% del total)

Una política muy exigente en materia de calidad en zonas rurales, acompañada de sanciones, puede traer como respuesta una penetración más lenta en las zonas rurales y el aumento de la brecha de acceso entre ciudades y el campo.

Más y nuevas medidas

Creación de una base de datos positiva. Vínculo entre la persona y el terminal.

Vigencia mínima de las recargas

Mediciones de campos electromagnéticos (Proyecto de ley)

Compensación de llamadas caídas

El sector de la telefonía móvil es uno de los sectores con mayor inversión en capital del país. Con la asignación del espectro realizada a través de subasta pública por parte del gobierno se inicia un periodo de fuertes inversiones y procesos de cambio en pro de mejorar el servicio hacia los consumidores.

Sin embargo uno de los desafíos que presenta este sector se refiere a la cada vez más rígida regulación por parte de los entes gubernamentales, así como las disposiciones de los planes de desarrollo municipales que restringen la

implementación de antenas necesarias para brindar los servicios de las nuevas tecnologías 4G y mejorar las actuales 2G y 3G.

4.2 LAS CINCO FUERZAS

La competitividad según Michael Porter⁷⁰ suele ser estudiada de manera estrecha teniendo en cuenta únicamente los competidores directos y actuales, sin embargo hay que tener en cuenta los clientes, los proveedores, los posibles entrantes, los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. De esta manera se puede tener una idea de la real interacción competitiva que existe en dicho sector. Si dichas fuerzas son intensas, se verá reflejado en la disminución de la rentabilidad del sector.

A continuación análisis del sector de la telefonía móvil y subsector de la distribución minorista de telefonía en Colombia desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter.

4.2.1 AMENAZA DE ENTRADA

La amenaza de nuevos competidores de telefonía móvil en Colombia es inminente dada las características favorables que presenta el mercado en este sector. Sin embargo según Michael Porter existen unas barreras de entrada para los nuevos competidores que analizaremos a continuación.

Barreras de entrada

1. Economías de escala por cuenta de la oferta: La telefonía móvil requiere grandes volúmenes de equipos celulares, para ofrecer a sus clientes. Se puede entonces hablar de economías de escala por el lado de la oferta, dado que por esos volúmenes de equipos los operadores obtienen grandes descuentos por parte de los fabricantes. Descuentos que pueden ser transmitidos a los usuarios finales siendo más competitivos.

En el caso de los distribuidores minoristas los equipos que se compran a los operadores conservan los precios constantes sin importar que cantidad de equipos se compren. Lo que motiva a quienes entran en el sector a comprar a proveedores ilegales que ofrecen precios en ocasiones hasta 40% más bajos.

2. Economías de escala por cuenta de la demanda: También podemos hablar de economías de escala por el lado de la demanda, ya en el caso de Claro Móvil, que posee el mayor número de usuarios, desestimula a los compradores a usar otros operadores por las diferencias entre tarifas que existen. Diferencias que poco a poco está desapareciendo por cuenta de las estrategias de los mismos.

⁷⁰PORTER, Michael. Op. Cit. p. 2.

En el caso de los minoristas, es predominante esta misma dinámica, por lo cual no se hace una descripción más exhaustiva.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Aunque la regulación en Colombia ha logrado cambios que benefician al usuario, como es el caso de la portabilidad del número telefónico, aún continúan los costos asociados a cambiar de operador, lo que hace que las personas se tomen un tiempo para decidir cambiar de operador. La portación se demora entre 3 y 5 días hábiles y si se suma que el costo de las llamadas y los mensajes de texto suelen ser más costosas entre un operador y otro.

En el caso particular de los locales comerciales minoristas no representa ningún costo el hecho de cambiar de proveedor, por el contrario la competencia es tan intensiva que existe mucha oferta de productos de contrabando y vendedores informales a menor precio.

4. Requerimientos de capital: El sector de la telefonía móvil es uno de los más intensivos en capital a nivel mundial, dadas las necesidades de infraestructura, la adjudicación del espectro electromagnético requerido, la inversión en subsidios para los equipos de los consumidores y demás costos asociados a la actividad empresarial. Lo que hace que los nuevos competidores opten por entrar en nuestro mercado solamente ofreciendo servicio, ya que están supeditados a la infraestructura de los operadores ya existentes. Es decir deben pagar a estos, (Claro, Movistar y Tigo) para usar su red, lo que implica ser menos competitivos que estos. Por otro lado al ingresar a un mercado nuevo se requieren altas inversiones en subsidios de equipos y promociones atractivas, inversiones que tendrán retorno en el largo plazo. Según se puede evidenciar existen unas barreras de entrada fuertes para nuevos competidores de telefonía móvil.

Sin embargo si se dirige la mirada más abajo en escala del sector, dentro de los distribuidores minoristas o subdistribuidores, las barreras de entrada a nuevos competidores no representan ningún obstáculo. La inversión inicial para un local comercial de distribución de telefonía celular es mínima. Y los dividendos son casi que inmediatos.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Dentro de las ventajas que poseen los operadores actuales se encuentra el posicionamiento de las marcas y la recordación que tienen en las personas de nuestro país. Adicional a la experiencia del manejo del tiempo y la calidad de su cadena de valor. Las estrategias en cuanto a penetración y diferenciación entre los operadores hace que sea difícil entrar a competir en este sector.

En la distribución minorista también son evidentes las ventajas en cuanto a conocimiento de los productos, experiencia en el manejo de los clientes, lo que

permite brindar un servicio más personalizado, generar confianza y preferencia sobre nuevos competidores. La experiencia permite volverse especialista en algunos productos por lo cual los clientes prefieren a un distribuidor con mayor conocimiento de los productos para sentirse mejor asesorado al momento de la compra.

6. Acceso desigual a los canales de distribución: Los operadores actuales tienen bien estructurados sus canales de distribución, teniendo oficinas principales en cada ciudad, agencias en distintos sectores, además de la incursión en los almacenes de cadena. Unos de los más numerosos son los subdistribuidores, que llegan a casi a 300.000 a nivel nacional, entre agencias, puntos de distribución y salas de internet.

Los subdistribuidores poseen únicamente las ventas por mostrador y en algunos casos vendedores puerta a puerta. Dado que los productos no son diferenciados no existen canales especializados, lo que se convierte más que en una barrera de entrada para los nuevos competidores, en una oportunidad de negocio.

7. Políticas gubernamentales restrictivas: Dentro de las políticas restrictivas que afectan al sector se encuentra el registro de los terminales (Teléfono celular) en una base de datos positiva, la restricción por parte de los planes de ordenamiento territorial para la instalación de antenas, expedición de certificados de la CRC sobre los equipos homologados.

En el caso de los distribuidores minoristas se suma un certificado de la CRC avalando el punto de venta como certificado para vender telefonía móvil. Pero si vamos a la práctica la escasa y en ocasiones nula vigilancia y control por parte de los entes encargados, hace que dichas restricciones solo queden en el papel, por lo que distribuidores informales, ilegales y foráneos ofrecen sus productos sin ningún inconveniente. Menoscabando la economía de los puntos que cumplen con todos los requerimientos.

4.2.2 PODER DE LOS PROVEEDORES

La telefonía móvil en Colombia presenta unas características muy particulares dada la distribución de mercado que existe entre los operadores, por lo cual estos son quienes imponen condiciones a sus proveedores, como es el caso de los equipos móviles. Los fabricantes deben garantizar unos estándares de calidad, unas cantidades de inventarios para abastecer su demanda, y campañas intensivas de publicidad y entrenamiento para la fuerza de ventas de dicho operador.

Por otro lado se deben firmar unos contratos de suministro, en los cuales el proveedor se compromete a correr con los sobre costos asociados y cláusulas por

incumplimiento. En el caso de los tres operadores principales manejan condiciones muy similares con los proveedores de infraestructura (antenas y equipos transmisores).

En cuanto a los demás operadores, al tener que pagar por el alquiler de las redes y por ende de la infraestructura de los otros, está sujeto a sus condiciones, y en ningún momento podrá competir en condiciones similares dado que pasan a ser sus proveedores y poseen un gran poder de negociación y de competencia.

En el caso de los minoristas la historia se repite. Exclusivamente los tres operadores más grandes poseen fuerza de subdistribución, Claro, Movistar y Tigo, Sin embargo las estrategias de estos dos últimos va orientada en mayor medida a tercerizar exclusivamente el servicio, por lo cual el acceso a inventario de equipos para estos es casi que nulo. Claro es el único operador que permite distribuir sus equipos a minoristas por lo cual puede exigir condiciones a través de los distribuidores directos. Por ejemplo:

1. Coloca los precios al público y el margen de utilidad del distribuidor.
2. Varía de forma constante los precios al público.
3. El margen de utilidad de los minoristas es bajo e inmodificable sin importar el volumen que se compre.
4. La comisión para los distribuidores por equipos en prepago está supeditada a la legalización de los equipos, y a un consumo mínimo de minutos y mensajes de texto en un periodo determinado.
5. El subdistribuidor debe asumir los costos cuando tiene un equipo en inventario y este varía de precio.
6. Si un equipo presenta defectos de fábrica debe ser ingresado a servicio técnico como si fuese el usuario final, sin importar si no ha sido vendido.
7. Todo tipo de reclamación debe realizarse en las oficinas principales de atención al cliente. El problema radica en que en estas se desacredita constantemente a los subdistribuidores, poniendo en su contra a los usuarios con reclamaciones.

Entonces se puede decir que los proveedores de telefonía móvil en Colombia son poderosos porque:

- Se encuentran mayor mente concentrados, es decir son pocos y poseen la mayor parte del mercado.

- No dependen en su totalidad de la distribución minorista de sus productos.
- Sus productos son los más apetecidos por los clientes, y brindan un respaldo superior.
- Los productos están diferenciados y ofrecen promociones que otros no están en capacidad de ofrecer.
- Están integrados hacia adelante con los Centros de Atención al Cliente y los Centros de Pagos y Servicios, donde ofrecen los mismos productos con mejores condiciones.

4.2.3 PODER DE LOS COMPRADORES

Los compradores del sector de la telefonía móvil son de dos tipos, los distribuidores y el cliente final. En el caso de los distribuidores estos firman unas cláusulas de exclusividad con el operador, lo cual lo limita en la posibilidad de recurrir a otro con mejores condiciones. En cada zona de el país los operadores estimulan a los subdistribuidores o minoristas con un muy buen desempeño, para convertirse en distribuidores directos, lo que conlleva a que no se fortalezca demasiado uno solo y adquiera poder de negociación.

En el caso de los usuarios finales estos tienen mayor libertad de elegir, pero dadas las condiciones del mercado la mínima cantidad de oferentes, la calidad y servicio asociado y que la mayoría de sus contactos pertenecen al mismo operador terminan por persuadirlo de comprar al mismo operador.

En el caso de los distribuidores directos estos poseen el mismo tipo de clientes que los operadores. Sin embargo existen diferencias en el poder de estos. El usuario final recibe el mismo estímulo siendo atendido por un distribuidor que por una principal, por lo cual su poder es igual que el mencionado anteriormente. Sin embargo con los minoristas es diferente, pues casi un 40% de los ingresos del distribuidor van por cuenta de estos, adicionalmente entre los productos no hay ninguna diferenciación respecto de un distribuidor a otro, por lo cual se deben enfocar en los precios, dado que el minorista compra al distribuidor que vende más barato. Por otro lado, el operador paga al distribuidor una comisión por cada equipo prepago que vende siempre que este haya sido legalizado^(*) y presente un consumo, por lo cual, transcurrido cierto tiempo después de vendido el equipo al usuario final, si el minorista no legalizó la venta, el distribuidor lo hace a nombre del minorista.

^(*) La legalización de un equipo se refiere al proceso de digitar los datos del usuario final, como nombre, cédula, dirección, teléfono, ciudad y departamento. Y los datos del equipo, el IMEI, el número de la Sim Card, y el número de la línea. Enviarlos al distribuidor y que este los registre en el sistema del operador.

Cuando hablamos de los minoristas solo existe un tipo de cliente que es el usuario final, y este es consciente de su poder de negociación, dada la cantidad de oferentes que existe, la escasa o nula diferenciación entre los productos de uno y otro y la posibilidad de adquirir productos a muy bajo costo de baja calidad o de contrabando.

El usuario final de telefonía móvil es susceptible al precio dado que los equipos representan una parte importante de sus ingresos, el valor del salario promedio de las personas del sector o los ingresos que poseen son bajos o existe escases de estos, no existe diferencia relevante en la calidad de un producto legal y uno de contrabando, el acceso a productos de muy bajo costo como los teléfonos chinos permite desestimar la importancia de la calidad de estos.

4.2.4 LA AMENAZA DE LOS SUBSTITUTOS

Los sustitutos de la telefonía móvil si consideramos la funcionalidad de los equipos actuales son muchos, pero cada uno funciona por separado lo que implica una serie de desventajas en cuanto a portabilidad y costo total versus los beneficios que se pueden obtener. Para este análisis tomaremos dos tipos importantes de sustitutos para la telefonía móvil, como son:

Los sustitutos directos: entre los sustitutos directos el número uno por la función principal e inicial que dio origen a la telefonía celular, tenemos a los teléfonos fijos, que brindan la posibilidad de comunicación por voz, sin embargo las limitaciones de portabilidad, y el costo asociado a la infraestructura necesaria para su funcionamiento, lo convierten en un sustituto débil.

Los reproductores MP3, en la actualidad la mayoría de los equipos de telefonía móvil tienen reproductor de MP3, en el peor de los casos solo poseen radio FM, pero si se hace una comparación de costo-beneficio de ambos y adicionamos la función de comunicación por voz y texto el reproductor MP3 también es un sustituto débil.

Las Cámaras fotográficas, solo son un sustituto fuerte cuando se habla de fotografía profesional, puesto que los adelantos tecnológicos han llevado a los Smartphones a incluir cámaras con excelente resolución, flas LED incorporado, calidad HD y tecnologías de imagen para mejorar las condiciones de luz y de color.

Los Smartphones cada vez más brindan soluciones inteligentes que anteriormente solo eran posibles desde un ordenador, lo que desestima a este sustituto por el tamaño y dificultad de tenerlo siempre con nosotros sin estar amarrado a una silla y un escritorio.

La conexión a internet al igual que el teléfono quedo relegado por su portabilidad, pero en mayor medida, por que permitió llevar internet a zonas donde no había posibilidad de una conexión por cable. Ahora con los equipos de alta tecnología no solamente se tiene acceso a internet desde cualquier sitio, sino que también se puede compartir con otros dispositivos a través de WIFI.

Los substitutos Indirectos: Al hacer el análisis se considera pertinente tener en cuenta los substitutos no relacionados, como por ejemplo cuando se habla de fechas especiales, como navidad, día del padre, de la madre, amor y amistad y otras tantas. La telefonía móvil ocupa un lugar importante como opción de regalo en estas fechas, no obstante posee substitutos muy fuertes dado que la telefonía móvil es costosa en el caso de los equipos de última generación y no es apta para todo público.

Al analizar los productos substitutos relacionados con la telefonía móvil se puede evidenciar que no hay en el momento una amenaza fuerte sobre este sector. Sin embargo dada la rapidez con que avanza la tecnología es necesario tener los ojos bien abiertos ante cualquier adelanto que se dé y que se pueda considerar un substituto fuerte.

4.2.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre los actores de la telefonía móvil en Colombia es alta, a pesar de que los competidores son pocos, y existe un líder evidente, las barreras de salida son altas dado el nivel de inversión en juego, y la infraestructura especializada en uso. Los operadores han demostrado compromiso con el sector y se evidencian choques en materia de publicidad por acaparar más clientes, en cuanto los precios existen acuerdos pero generalmente se rompen para atraer más clientes, lo que disminuye la rentabilidad del sector al entrar en periodos largos de guerra de precios. La diferenciación existente en el momento básicamente radica en la cobertura, puesto que los demás productos y servicios son muy similares, los productos de tecnología tienden a ser obsoletos en el corto plazo, por lo cual los inventarios deben rotar muy rápidamente, en los Smartphones, en promedio cada tres meses una referencia deja obsoleta a una anterior.

En el caso de los minoristas la competencia es mucho más intensa, y se puede evidenciar en que:

- Existen muchos competidores de tamaño muy similar, no existen lideres demostrables, o constantes.
- El crecimiento del sector a pesar del dinamismo que presento inicialmente ahora es más lento.

- Aunque las barreras de salida son mínimas, el compromiso con el negocio y el capital invertido hace que se continúe en el mercado aun cuando se generan pérdidas.
- No existe una comunicación entre los rivales, por lo cual no se presta atención a las señales del subsector minorista de telefonía móvil.
- Continuamente se dan guerras de precios, dado que hay que pagar arriendos y obligaciones, es necesario tener liquidez para afrontarlas. Los teléfonos cambian de manera constante de precio al público, y las ofertas generalmente atraen clientes pero no se logra fidelizarlos.

4.3 PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR

Negocio		Marco específico del negocio					
Sector		Poder competitivo del Sub-sector Minoristas					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de Competidores	Grande	X					Pequeño
Diversidad de competidores	Grande				X		Pequeño
Crecimiento del Sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos					X	Bajos
Incrementos de capacidad	Grande				X		Cont
Capacidad diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Importancia para la empresa	Alta			X			Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta			X			Baja
Costo de salida	Alto					X	Bajo
Interacción estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas					X	Bajas
Restricciones sociales o de gobiernos	Altas				X		Bajas
2. Posibles entrantes							
2.1 Barreras de entrada							
Economías de escala	Bajas					X	Altas

Negocio		Marco específico del negocio					
Sector		Poder competitivo del Sub-sector Minoristas					
		Repulsión		Neutro	Atracción		
Diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos	X					Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio					X	Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X				Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio				X		Limitado
Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo				X		Alto
Reacción esperada	Baja		X				Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo	X					Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto					X	Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta		X				Baja
4. Poder de los Compradores							
Número de clientes importantes	Bajo		X				Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alto			X			Bajo
Rentabilidad del cliente	Baja		X				Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de los productos sustitutos actuales y en el futuro próximo	Grande		X				Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta				X		Baja
Perfil numérico (suma)		6	7	4	6	9	

Fuente: Construcción del Autor a partir de Betancourt (2005)

Teniendo en cuenta los valores del perfil competitivo del sector se puede concluir que el sector es en mayor medida atractivo lo que explica la proliferación de distribuidores minoristas y la tendencia a futuro de que sigan entrando nuevos competidores.

4.3.1 OPORTUNIDADES DEL SECTOR

1. Crecimiento lento pero constante.
2. Adjudicación del espectro para la implementación de la tecnología 4G
3. Tendencia a la utilización de la telefonía móvil en otros sectores.
4. Tendencia creciente hacia el uso de Smartphones en estratos 2 y 3
5. Aumento del consumo del internet móvil en zonas rurales.

4.3.2 AMENAZAS DEL SECTOR

1. Restricción de los entes territoriales para la instalación de nuevas antenas
2. Mayores controles sobre la calidad del servicio
3. Barreras de entrada débiles para nuevos competidores.
4. Concentración de los proveedores.
5. Contrabando de equipos móviles (Celulares y Smartphones)
6. Falta de control sobre vendedores de telefonía móvil informal.
7. Los clientes son muy susceptibles al precio.

5 ANÁLISIS INTERNO

El presente análisis interno busca dar una idea más precisa de la situación actual de la empresa, de esta manera se identifican las fortalezas y debilidades que esta posee para competir en el ambiente externo. Para esto se analizará desde las distintas áreas de la empresa.

5.1 ÁREA DE GERENCIA

DELG comunicaciones no posee un direccionamiento estratégico plenamente establecido, aunque la misión y la visión se encuentra de manera explícita, los objetivos estratégicos han sido planteados de manera intuitiva y se desarrollan de manera implícita en el quehacer diario de la empresa, más no se han definido indicadores y tampoco se ha medido el alcance de estos.

DELG Comunicaciones se ha gerenciado desde sus inicios de manera informal, más poco a poco se ha hecho un esfuerzo por llevarse a la formalidad, lo que ha permitido hacer una planeación eficaz de sus procesos. Dado el tamaño de esta empresa no existen muchos niveles jerárquicos, lo que permite delegar autoridad a los empleados y darles la capacidad de tomar decisiones importantes.

En cuanto a la estructura, esta no se ha definido en parte por los pocos empleados con los que se cuenta, pero también porque se encuentra en un proceso de crecimiento en el cual aún no se ha considerado necesario una división por departamentos o por procesos, sin embargo está plenamente identificado el director o líder que guía a los demás miembros de la empresa.

En relación a los procesos, se realizó la caracterización de los puestos de trabajo y se ha hecho mucho énfasis en las descripciones y especificaciones de cada uno, dándoles a los empleados las herramientas de acción, y la claridad del alcance de su potestad y el nivel de autonomía de su puesto. Con dicha información se hicieron los manuales de procedimiento, lo cual junto con la capacitación en los productos y servicios que se ofrece para los empleados ha mejorado el desempeño de estos.

5.2 ÁREA RECURSOS HUMANOS

En DELG Comunicaciones las actividades de recursos humanos se ha efectuado de manera informal, los métodos de reclutamiento generalmente se hacen por voz a voz o por recomendaciones de nuestros mismos clientes.

Al ingresar una persona nueva al equipo de trabajo, se realiza una inducción breve y un entrenamiento por cerca de dos meses que también sirve como periodo de

prueba. Sin embargo este proceso se realiza de manera informal, pues no existe un procedimiento institucionalizado como tal que indique además cual debe ser el perfil del aspirante.

En la empresa se trata al máximo de mantener muy alto el nivel de satisfacción de los empleados, a través del involucramiento de cada miembro dentro de las decisiones de la empresa, el reconocimiento de sus éxitos y bonificaciones por desempeño. Gracias a esta forma de liderazgo participativo se ha logrado que el ausentismo y la rotación del personal sean bajos.

Los tipos de contratos son por prestación de servicios y adicional a esto se paga un bono para seguridad y comisiones por ventas. Lo que convierte a él salario en uno de los más competitivos de la zona.

Los mecanismos de recompensas son eficaces pero los esfuerzos por implantar sistemas de control han resultado infructuosos, dado que las condiciones del mercado son muy cambiantes, y requieren mayor flexibilidad de parte de la organización y no se logra estandarizar las prácticas de gestión para tener un mejor control.

5.3 ÁREA DE MERCADEO

DELG comunicaciones posee un solo local con un enfoque a todo tipo de clientes, personas de todos los estratos socioeconómicos, transeúntes clientes habituales, no se podría decir que haya una segmentación del mercado, por lo anteriormente mencionado. Sin embargo se ha logrado una buena relación con los clientes habituales, los cuales prefieren y recomiendan la empresa por la excelencia, buen trato y calidad en su servicio.

Gracias a esto en el sector donde se encuentra ubicado el local tiene una aportación importante del mercado, es decir, en cinco años de funcionamiento ha logrado posicionarse entre sus competidores, gracias el incremento que ha tenido en sus ventas de productos y servicios. Logrando crecer en participación del mercado local a un ritmo constante.

El único canal de distribución que posee son las ventas por mostrador, que a pesar de haber sido efectivo en el principio, con el aumento de los competidores, se ha quedado corto y se ha empezado a experimentar bajas en la rentabilidad ya que no se cuenta con una gestión eficaz de las ventas. Por otro lado nunca se ha hecho investigación de mercados.

DELG comunicaciones se ha enfocado en la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente personalizado y amable. Por lo cual se considera que este es uno de los puntos más fuertes, se realizan sondeos periódicos con sus

competidores para tener productos a precios competitivos, brindando servicios de valor agregados que sus competidores no poseen pero que realmente no han logrado ser significativos como para diferenciarse o para que los clientes los prefieran.

Una de las grandes dificultades que posee es la variedad y disponibilidad de productos, debido a que son costosos y de poca rotación, en ocasiones como en el caso particular de los teléfonos chinos, son productos de mala calidad, que no tienen respaldo por los distribuidores y esto va en contra del enfoque de brindar productos de calidad (A las personas se les hace saber esto pero aun así los requieren). En cuanto a la variedad es difícil competir con importadores directos que mes a mes traen contenedores repletos de mercancía como también las oficinas principales de los operadores cuya infraestructura y volumen de equipos es muy grande (poseen representantes de todas las marcas de equipos con todos los modelos e innovaciones para mostrar al público).

La manera como se ha contrarrestado esta situación, es con el mejoramiento del tiempo de respuesta, cuando un cliente requiere un producto costoso o escaso, se busca la manera de conseguirlo en tiempo record brindando una respuesta en corto tiempo. Sin embargo no todos los clientes poseen ese tiempo, y requieren los productos de inmediato.

En cuanto a Infraestructura física sé posee un local pequeño, donde se ha distribuido todo de manera funcional tratando de optimizar el espacio, se ha invertido en exhibidores nuevos, de manera regular se retoca la pintura y en fechas especiales se caracteriza por sus decoraciones, para hacerlo más atractivo que los locales nuevos que ofrecen productos similares.

Los medios de promoción, publicidad y divulgación de información que se utiliza son los volantes, perifoneos, comerciales por radio y por televisión local, además de patrocinar eventos muy concurridos, sin embargo la inversión en publicidad no se ve reflejada en los ingresos. El mercadeo no está funcionando o al menos no está alcanzando los objetivos que se han propuesto.

5.4 ÁREA SERVICIOS

DELG comunicaciones se ha enfocado en brindar un servicio personalizado dado que los productos no están diferenciados, es decir se pueden conseguir en cualquier otro local y en ocasiones en menor precio. Por lo cual es necesario brindar un valor adicional a través de una mejor atención.

El personal está altamente capacitado para ofrecer ayuda a los clientes en información del operador y uso de los productos que se ofrecen, además de una rápida respuesta para la atención de dificultades con dicho producto. Adicional a

esto se garantizan los procesos de registro y legalización de los equipos, que le evita al usuario futuros dolores de cabeza.

DELG comunicaciones realiza programación y ajuste de los equipos inteligentes, además de una breve capacitación y recomendaciones para que el usuario pueda hacer mejor uso y mayor aprovechamiento de su equipo.

5.5 ÁREA FINANZAS

Para determinar el análisis financiero se realizó con base en los balances generales y estado de ganancias y pérdidas del año 2013.

Los indicadores financieros clave se clasifican en cinco tipos:

1. Los indicadores de liquidez

Liquidez

Activo corriente
\$14.434.353

Pasivo corriente
\$5.716.000

Razón de liquidez = 2,52

DELG Comunicaciones en el años 2013, tuvo la capacidad de generar en el corto plazo 2,52 pesos por cada peso exigible, lo que representa algo positivo para la empresa.

Prueba ácida

Activos actuales –Inventario
\$7.446.700

Pasivos actuales
\$5.716.000

Prueba ácida = 1,3

En el año 2013, DELG Comunicaciones disponía de activos realizables en el corto plazo que le permita respaldar cada peso del pasivo corriente en 1,3 pesos del activo corriente aun sin liquidar sus inventarios, por lo cual la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo sin vender sus inventarios.

2. Los indicadores de endeudamiento

Razón de endeudamiento

Pasivos totales
\$5.716.000

Activos totales
\$20.764.520

Razón de endeudamiento = 0,28

La empresa ha utilizado su endeudamiento para financiar su actividad, del total de recursos utilizados el 28% es obtenido de acreedores externos vía endeudamiento.

Razón Pasivo a patrimonio

Pasivo
\$ 5.716.000

Patrimonio
\$ 15.048.520

Razón Pasivo a patrimonio = 0,379

Por cada peso aportado por los socios, la empresa se ha endeudado con terceros en 0,38 pesos.

Razón entre deuda y capital

Pasivo
\$ 5.716.000

Capital
\$ 7.382.726

Razón entre deuda y capital a largo plazo = 1,29

La empresa garantiza con 1,29 pesos cada 1,00 peso de los acreedores a largo plazo.

3. Los indicadores de actividad

Rotación de inventario

Costo de ventas
\$117.578.851

Inventarios
\$6.987.653

Rotación de inventario = 16,8

En la empresa el inventario está rotando prácticamente 17 veces por año, lo cual es positivo porque indica el dinamismo en la actividad y permite tener siempre productos novedosos.

Rotación de activos fijos

Ventas
\$152.435.684

Activos fijos
\$7.800.000

Rotación de activos fijos = 19,5

La empresa está colocando en el mercado 19,5 veces el valor de lo invertido en activo fijo, lo cual implica que DELG Comunicaciones está generando un mayor volumen de ventas por peso invertido en activos.

Rotación de cartera

Ventas
\$ 39.286.792

Cuentas por cobrar
\$ 5.670.600

Rotación de cartera = 6,92

Las cuentas por cobrar han rotado cerca de 7 veces por año, lo cual es muy positivo si tenemos en cuenta que los periodos de los créditos son en promedio de 90 días. Lo que indica un alto dinamismo en la operación.

4. Los indicadores de rentabilidad

Margen bruto de utilidad

Utilidad bruta
\$18.770.291

Ventas
\$152.435.684

Margen bruto de utilidad = 0,228

Es decir, el margen de contribución de la actividad es del 22,8%. Y es de aquí que se cubren todos los costos y gastos del ejercicio, Dado que se trata de una comercializadora es relativamente normal que el costo de ventas sea alto.

Utilidad operacional

Margen de utilidad operacional
\$8.049.178

Ventas
\$152.435.684

Margen de utilidad operacional = 0,053

La empresa genera una utilidad operacional del 5,3%, es decir que de cada peso vendido en ese año se ganaron 5,3 centavos por la operación. Lo cual es normal dentro de las empresas del sector.

Utilidad neta

Margen de utilidad neta
\$ 3.177.276
Ventas
\$152.435.684

Margen de utilidad neta = 0,0208

Las ventas de la empresa para el año 2013 generaron el 2,08% de la utilidad, es decir que el 2,08% corresponde al porcentaje de ganancia que puede ser invertido en más activos y operaciones de la empresa.

Rendimiento de los activos

Utilidad bruta
\$ 34.856.933

Activo total
\$ 20.764.520

Rendimiento de los activos = 1,678

Por cada peso invertido por la empresa en activos, esta genera 1,68 pesos de utilidad.

Rendimiento del capital

Utilidad neta
\$ 3.177.276
Pasivos a largo plazo + Patrimonio
\$ 20.764.502

Rendimiento del capital = 0,153

Por cada peso captado vía endeudamiento o vía aportes, la empresa genera mediante su aplicación a negocio 1,5 centavos de utilidad.

5. Indicadores de crecimiento

Crecimiento en ventas

Ventas 2013
\$152.435.684

Ventas 2012
\$ 89.733.904

Crecimiento en ventas =1,7

El crecimiento en las ventas para el año 2013 fue del 70%, este extraordinario crecimiento en gran parte se debe a la implementación de créditos en los productos.

Crecimiento en ingreso Neto

Ingreso neto 2013

\$ 3.177.276

Ingreso neto 2012

\$ 3.439.323

Crecimiento en ingreso neto =0,92

En el año 2013 hubo un decrecimiento del ingreso neto en un 8%, debido a que aumentaron los costos de los productos y los gastos operacionales. Aun así por ser el primer año de la nueva estrategia se espera mejor para el siguiente año

Para terminar se puede decir que financieramente hablando DELG comunicaciones es fuerte afrontando sus deudas a corto plazo, en el manejo y uso de los recursos de la organización. Sin embargo en cuanto a rentabilidad puede considerarse débil.

DELG comunicaciones tiene la posibilidad de obtener capital de trabajo a corto plazo, gracias al buen comportamiento financiero que ha tenido con las entidades bancarias. Además gracias a las provisiones que se hacen para afrontar obligaciones futuras, permite disponer de capital de trabajo en cualquier momento.

El presupuesto de capital no resulta eficaz debido a las condiciones cambiantes de la demanda de sus productos. Lo que ha ocasionado que no se reciban los dividendos esperados.

ÁREA	No.	VARIABLES CLAVES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
GERENCIA	1	Direccionamiento estratégico	D				X
	2	Objetivos claramente identificados	D				X
	3	Planeación de procesos	F	X			
	4	Autonomía en la toma de decisiones	F	X			
	5	Estructura de la organización	D			X	
	6	Personal calificado	F	X			
RECURSOS HUMANOS	7	Gestión Humana	D			X	
	8	Procesos de selección	D			X	
	9	Satisfacción laboral	F	X			
	10	Tipo de contrato	F		X		
	11	Estandarización de los procesos	D			X	

ÁREA	No.	VARIABLES CLAVES	F/D	FM	Fm	Dm	DM
MERCADERO	12	Canales de distribución	D				X
	13	Segmentación del mercado	D				X
	14	Relación con los clientes	F	X			
	15	Ubicación estratégica	F		X		
	16	Crecimiento en participación	F		X		
	17	Gestión de ventas	D				X
	18	Investigación de mercados	D			X	
	19	Calidad percibida	F		X		
	20	Precios competitivos	D			X	
	21	Valor agregado	D				X
	22	Variedad y disponibilidad de productos	D				X
	23	Tiempo de respuesta	F		X		
SERVICIOS	24	Servicio personalizado	F	X			
	25	Diferenciación	D				X
	26	Conocimiento de productos y servicios	F	X			
	27	Servicio postventa	F	X			
FINANCIERA	28	Liquidez	F	X			
	29	Endeudamiento	F		X		
	30	Rotación de inventarios	F	X			
	31	Rotación de cartera	F	X			
	32	Margen de utilidad	D			X	
	33	Rendimientos	F	X			
	34	Crecimiento en ventas	F		X		

Fuente: Elaboración propia a partir de Betancourt (2005)

6 DOFA

6.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

A continuación se presenta la evaluación de los factores externos identificados como factores clave que afectan de manera directa o indirecta en el desempeño de la organización.

Dichos factores pertenecen al macro entorno, los cuales no pueden ser eliminados o ignorados, por el contrario se debe adaptar a ellos o intentar atenuar su influencia a través de factores internos de la organización.

Cada factor recibirá una calificación según su grado de importancia y afectación dentro de la organización que va de 1 a 4 donde uno es el menor grado de afectación y cuatro el valor máximo. Cada valor se multiplica por un peso asignado según la importancia en la organización de cada factor y nos arroja un valor ponderado según su influencia.

6.1.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS DELG COMUNICACIONES

No	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Alta demanda de tecnología Móvil.	0,05	4	0,2
2	Disminución del desempleo	0,05	1	0,05
3	Crecimiento del PIB	0,01	2	0,02
4	Regulación contra el robo de celulares	0,05	1	0,05
5	Aumento del espectro electromagnético	0,05	3	0,15
6	Mayor uso de las TIC	0,05	4	0,20
7	Restricciones para la venta de equipos	0,05	3	0,15
8	Auge de la comunicación virtual.	0,05	4	0,20
9	Posición geográfica	0,03	2	0,06
10	Grupo de edad entre 15 y 44 años	0,02	2	0,04
11	Crecimiento lento pero constante	0,03	3	0,09
12	Adjudicación del espectro para la implementación de la tecnología 4G	0,03	1	0,03

No	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
13	Tendencia a la utilización de la telefonía móvil en otros sectores	0,02	3	0,06
14	Tendencia creciente hacia el uso de Smarphones en estratos 2 y 3	0,02	3	0,06
15	Aumento del consumo del internet móvil en zonas rurales	0,02	3	0,06
	AMENAZAS	0		0,00
16	TLC con Estados Unidos	0,03	1	0,03
17	Apertura a otros operadores	0,05	1	0,05
18	Impacto ambiental	0,02	1	0,02
19	Planes de ordenamiento territorial	0,05	3	0,15
20	Restricción de los entes territoriales para la instalación de nuevas antenas	0,05	4	0,20
21	Mayores controles sobre la calidad del servicio	0,04	4	0,16
22	Barreras de entrada débiles para nuevos competidores	0,05	4	0,20
23	Concentración de los proveedores	0,05	4	0,20
24	Contrabando de equipos móviles (Celulares y Smarphones)	0,05	4	0,20
25	Falta de control sobre vendedores de telefonía móvil informal	0,03	3	0,09
26	Los clientes son muy susceptibles al precio.	0,05	4	0,20
TOTAL		1		2,92

Fuente: Construcción del autor a partir de Betancourt (2005)

6.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Los factores internos son todos aquellos identificados dentro de la organización y sobre los cuales se tiene pleno control, estos a diferencia de los factores externos pueden ser modificados, mejorados o eliminados para el bienestar de la organización.

El método de evaluación utilizado será el mismo que en los factores externos, donde se dará una calificación entre uno y cuatro y se multiplicará por un peso relativo obteniendo una calificación ponderada.

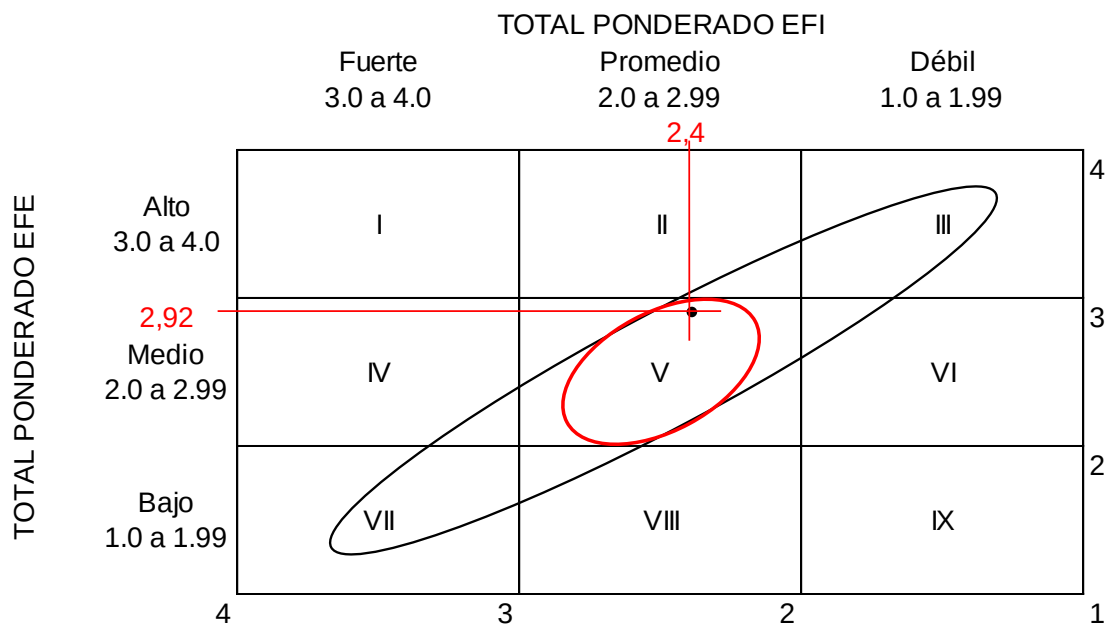
6.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DELG COMUNICACIONES

No	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Planeación de procesos	0,03	1	0,03
2	Autonomía en la toma de decisiones	0,02	4	0,08
3	Personal calificado	0,04	4	0,16
4	Satisfacción laboral	0,02	3	0,06
5	Tipo de contrato	0,02	2	0,04
6	Relación con los clientes	0,04	4	0,16
7	Ubicación estratégica	0,01	3	0,03
8	Crecimiento en participación	0,03	4	0,12
9	Calidad percibida	0,03	3	0,09
10	Tiempo de respuesta	0,02	4	0,08
11	Servicio personalizado	0,03	3	0,09
12	Conocimiento de productos y servicios	0,04	3	0,12
13	Servicio postventa	0,03	3	0,09
14	Liquidez	0,03	4	0,12
15	Endeudamiento	0,01	1	0,01
16	Rotación de inventarios	0,05	4	0,20
17	Rotación de cartera	0,03	2	0,06
18	Rendimientos	0,03	2	0,06
19	Crecimiento en ventas	0,02	2	0,04
	DEBILIDADES			
20	Direccionamiento estratégico	0,05	1	0,05
21	Objetivos claramente identificados	0,04	1	0,04
22	Estructura de la organización	0,01	1	0,01
23	Gestión Humana	0,02	1	0,02

No	VARIABLE CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
24	Procesos de selección	0,03	2	0,06
25	Estandarización de los procesos	0,02	2	0,04
26	Canales de distribución	0,04	1	0,04
27	Segmentación del mercado	0,02	1	0,02
28	Gestión de ventas	0,04	2	0,08
29	Investigación de mercados	0,01	1	0,01
30	Precios competitivos	0,02	3	0,06
31	Valor agregado	0,05	2	0,10
32	Variedad y disponibilidad de productos	0,03	3	0,09
33	Diferenciación	0,04	1	0,04
34	Margen de utilidad	0,05	2	0,10
TOTAL		1		2,4

Fuente: Construcción del autor a partir de Betancourt (2005)

6.3 MATRIZ FEI



Fuente: Construcción del autor a partir de Fred R. David.

Un puntaje de 2.0 a 2.99 en la matriz EFI se considera un valor promedio, de modo similar en la matriz EFE un puntaje entre 2.0 y 2.99 representa un valor medio. Las coordenadas se ubican en el quinto cuadrante. Las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones.

6.4 MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA			OPORTUNIDADES	AMENAZAS
			O1 Alta demanda de tecnología Móvil.	A1 TLC con Estados Unidos
			O2 Disminución del desempleo	A2 Apertura a otros operadores
			O3 Crecimiento del PIB	A3 Concentración de los proveedores
			O4 Regulación contra el robo de celulares	A4 Contrabando de equipos móviles (Celulares y Smartphones)
			O5 Crecimiento lento pero constante del sector	A5 Restricción de los entes territoriales para la instalación de nuevas antenas
			O6 Adjudicación del espectro para la implementación de la tecnología 4G	A6 Los clientes son muy susceptibles al precio.
			Estrategias FO	Estrategias FA
FORTALEZAS	F1	Personal calificado	O1, O2, F4 Publicidad intensiva para llegar a personas que han adquirido empleo e informarles sobre la rapidez con que llevamos nuestros productos a sus manos. O4, F2, F3 aprovechar las regulaciones contra el robo de celulares para invitar a comprar nuevos y legales. O6, F1, F5 Informar por parte de los empleados sobre las mejoras de la velocidad y cobertura O5, O3, F6 Aprovechar el crecimiento constante del sector y la economía e invertir dadas las condiciones favorables de liquidez	A2, F1, F2, F3, Aprovechar la imagen de la empresa y capacitación de los empleados para hacer frente a los competidores foráneos. A1, A3, A6, F3, F6, Buscar proveedores en el exterior, que brinden mejores condiciones de calidad, garantía y precio. A4, A5, F1, F6, Identificar nichos donde no haya restricciones y se pueda implementar la tecnología 4G para ofrecer nuestros productos a precios competitivos. A6, F2, F6, Brindar a los clientes antiguos créditos y facilidades de pago dada la buena liquidez de la empresa
	F2	Relación con los clientes		
	F3	Calidad percibida		
	F4	Tiempo de respuesta		
	F5	Conocimiento de productos y servicios		
	F6	Liquidez		
			Estrategias DO	Estrategias DA
DEBILIDADES	D1	Gestión de ventas	O1, O5, D2, Implementar nuevos canales de distribución dadas las condiciones favorables de demanda y crecimiento. O1, O5, O6, D3, D4, D6 importar equipos 4G para ofrecer dentro de nuestro portafolio de productos. O4, D1, D3 Campaña de sensibilización contra el robo la ilegalidad la razón de los precios bajos. O2, O3, D3, D5 Aprovechando la disminución del desempleo y la tendencia de aumento del PIB se pueden brindar facilidades de pago a los clientes.	A1, A2, A3, A4, A6, D2 Diversificar los proveedores actuales, buscando mejorar las condiciones comerciales. A6, D3, D4, D5 Flexibilizar las condiciones de credito para facilitar el acceso a equipos de alta gama. A1, A4, A6, D4, D5 personalizar nuestros productos para diferenciarlos y darles un valor agregado. A3, A5, D4, D5, D6 Importar telefonos con más de un simcard que funcionen en esta banda 4G y permita a proveerla en más de un operador al tiempo. A6, D1, D2, Implementar un equipo de venta, persona a persona, que lleguen a clientes de difícil acceso y con buena capacidad adquisitiva
	D2	Canales de distribución		
	D3	Precios competitivos		
	D4	Valor agregado		
	D5	Variedad y disponibilidad de productos		
	D6	Diferenciación		

Fuente: construcción a partir de Fred R. David.

7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1 VISIÓN

DELG Comunicaciones desea convertirse para el 2017 en el distribuidor más reconocido de telefonía móvil de los municipios de Cerrito y Palmira, con la política de productos de más alta calidad y el mejor respaldo.

7.2 MISIÓN

DELG comunicaciones es una empresa que brinda soluciones tecnológicas de comunicación al alcance de todas las personas, a través de productos y servicios de telefonía móvil con la más alta calidad, el mejor servicio y la atención personalizada de nuestros asesores, logrando así la satisfacción de nuestros clientes y generando beneficios para los socios y nuestros colaboradores.

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Generar valor a la empresa y a los socios.
2. Mejorar los márgenes de contribución a través de la importación de equipos de última generación.
3. Incrementar los ingresos por servicios de personalización de equipos
4. A cercar nuestros productos y servicios al mayor número de clientes.
5. Brindar el mejor respaldo a nuestros clientes
6. Generar satisfacción a nuestros clientes
7. Impulsar el reconocimiento de la empresa
8. Brindar soluciones tecnológicas de comunicación
9. Ofrecer productos y servicios de telefonía móvil con la más alta calidad
10. Implementar un sistema de administración de las relaciones con el cliente.
11. Reclutar personal idóneo y capacitarlo en nuestros productos y servicios
12. Procurar el bienestar y la satisfacción de nuestros colaboradores.

7.4 ESTRATEGIAS

Diversificación de proveedores fuera del país

Dadas las condiciones desiguales, a las cuales son sometidos los distribuidores minoristas de teléfonos móviles en el país, por el alto poder que poseen los proveedores de telefonía móvil, se considera la opción de buscarlos en otros países, como es el caso de china, donde los precios son muy bajos, las condiciones de calidad son cada vez mejores y adicionalmente, no hay que cumplir con condiciones de consumo de minutos o datos. La Importación de teléfonos móviles con tecnología 4g se visualiza entonces como una gran oportunidad.

Además tomando en cuenta los datos arrojados por la matriz EFI en cuanto al desarrollo de producto, y teniendo en cuenta que la organización no es fabricante si no comercializador, se considera pertinente la importación de estos productos.

Adicional a esto, por los hallazgos que permite inferir la investigación de la implementación de la tecnología 4G en Colombia, se ha detectado una falencia en cuanto a la adjudicación del espectro, donde Claro Móvil obtuvo una parte del espectro en subasta con unas condiciones de frecuencia atípicas, y por consiguiente, no hay muchos equipos en el mercado con dichas características. Por otro lado las frecuencias adjudicadas a los demás oferentes son diferentes, por lo cual en teoría un equipo de un operador, a pesar de tener las bandas abiertas, no funcionaría con otro distinto, dadas las diferencias en sus frecuencias.

El propósito de esta estrategia es localizar fabricantes chinos de telefonía móvil con altos estándares de calidad, que brinden todas las garantías en cuanto a calidad y precio. Fabricar productos que trabajen con una o dos Simcard y que incluyan ambas frecuencias para poder usar con ambos operadores sin dificultad alguna.

De esta manera se logra una diferenciación respecto de los competidores del sector, desarrollo de producto al adicionar innovación a los productos y continuar con la misma línea de negocio, por último disminuir el impacto para la organización del poder de proveedores actuales. Adicional a todos estos beneficios se crea una ventaja competitiva por lo menos temporal.

Diferenciación a través de la personalización de equipos

A pesar de que los fabricantes de telefonía móvil se esfuerzan por crear equipos enfocados a segmentos cada vez más pequeños y especializados, por las características de su producción en masa es casi imposible lograr una personalización real de dichos equipos. Sin embargo vemos que cada vez más

empresas han entendido que las personas cada vez más desean productos exclusivos y diferenciados en alguna medida.

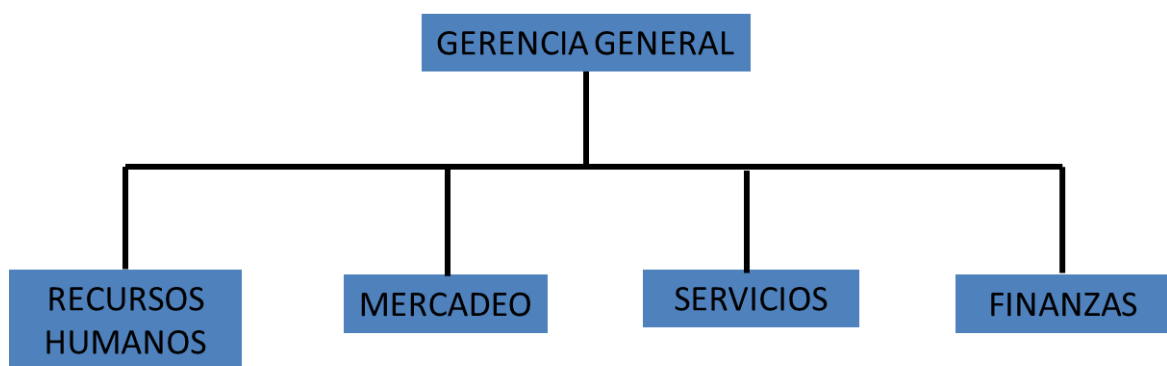
Uno de los más importantes problemas identificados en este trabajo y por la cual existe demasiada competencia, radica en que los productos no están diferenciados, lo que conlleva a brindar cada vez precios más bajos y por ende disminuir la rentabilidad de los distribuidores minoristas y en general del sector.

Para afrontar esa problemática se busca una diferenciación a través de la personalización de los equipos a gusto de cada cliente. Esto se lograría a través de plasmar las imágenes que el usuario indique en el equipo móvil. De esta manera se logra un producto visualmente diferente, con todas las características de un teléfono común pero acorde al gusto de cada usuario.

La ventaja de la imagen sobre el teléfono es que no necesita los aditamentos que hay en el mercado, que aumentan el tamaño del equipo y en muchos casos limitan su funcionalidad. Además la experiencia del cliente es diferente al poseer una imagen exclusiva y un equipo único para él, que un estuche por ejemplo de Hello Kitty que por lo menos dos personas más poseen.

De esta manera se logra una diferenciación respecto del gran número de competidores existentes, además crea un valor agregado que permite obtener beneficios mayores en un mercado tan estandarizado.

7.5 ESTRUCTURA



8 PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN 2014 - 2016

DELG COMUNICACIONES

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS ANUALES		
			2014	2015	2016
FINANCIERA	Generar valor a la empresa y a los socios	ROE (Rentabilidad por inversión)	8%	9%	10%
	Mejorar los márgenes de contribución a través de la importación de equipos de última generación	% en que se aumenta el margen de contribución de los productos importados con respecto al costo por unidad actual	10%	15%	20%
	Incrementar los ingresos por servicios de personalización de equipos	% de ingresos por venta de nuevos servicios	20%	30%	40%
DEL CLIENTE	Acercar nuestros productos y servicios al mayor número de clientes	% de nuevos clientes	15%	20%	25%
	Brindar el mejor respaldo a nuestros clientes	% de garantías de equipos entregadas satisfactoriamente	97%	98%	99%
	Generar satisfacción a nuestros clientes	Índice de satisfacción del cliente	97%	98%	99%
	Impulsar el reconocimiento de la empresa	% de personas que conocen o han comprado en la empresa	60%	65%	70%
PROCESOS INTERNOS	Brindar soluciones tecnológicas de comunicación	% De equipos de última generación en inventario mensual	10%	15%	25%
	Ofrecer productos y servicios de telefonía móvil con la más alta calidad	% de equipos ingresados por garantías	7%	5%	2%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistematizar la administración de las relaciones con el cliente	% de requerimientos de datos de clientes satisfactoriamente cumplidos por el sistema	78%	85%	90%
	Reclutar personal idóneo y capacitarlo en nuestros productos y servicios	% de trabajadores que tiene evaluación de desempeño igual o mayor a 7 de una calificación máxima de 10	90%	95%	99%
	Procurar el bienestar y la satisfacción de nuestros colaboradores	Índice de satisfacción de los trabajadores en la organización.	85%	90%	95%

Fuente: Construcción del autor a partir de Pedro León Cruz

8.1.1 PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

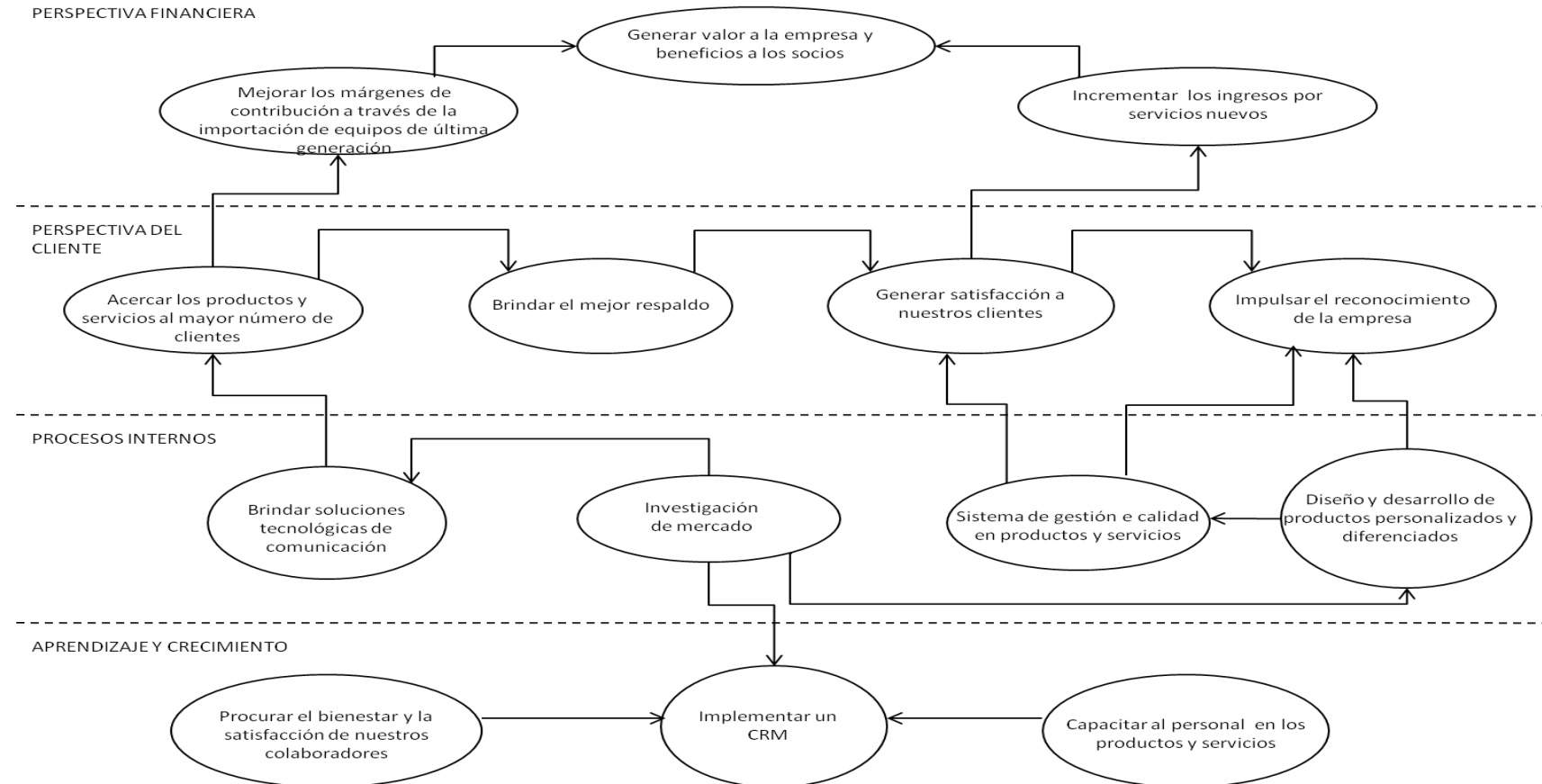
PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	PESIMO	REGULAR	BUENO	REAL	META	RESPONSABLE
FINANCIERA	Generar valor a la empresa y a los socios	ROE (Rentabilidad por inversión)	2,0%	5,0%	7,5%	7,5%	8%	Finanzas
	Mejorar los márgenes de contribución a través de la importación de equipos de última generación	% en que se aumenta el margen de contribución de los productos importados con respecto al costo por unidad actual	1,0%	5,0%	9,0%	0,0%	10%	Finanzas
	Incrementar los ingresos por servicios de personalización de equipos	% de ingresos por venta de nuevos servicios	7,0%	14,0%	19,0%	0,0%	20%	Finanzas
DEL CLIENTE	Acercar nuestros productos y servicios al mayor número de clientes	% de nuevos clientes	5,0%	10,0%	14,5%	5,0%	15%	Mercadeo
	Brindar el mejor respaldo a nuestros clientes	% de garantías de equipos entregadas satisfactoriamente	60,0%	80,0%	90,0%	81,0%	97%	Servicios
	Generar satisfacción a nuestros clientes	Índice de satisfacción del cliente	50,0%	70,0%	95,0%	70,0%	97%	Servicios
	Impulsar el reconocimiento de la empresa	% de personas que conocen o han comprado en la empresa	10,0%	40,0%	58,0%	45,0%	60%	Mercadeo
PROCESOS INTERNOS	Brindar soluciones tecnológicas de comunicación	% De equipos de última generación en inventario mensual	2,0%	5,0%	8,0%	10,0%	10%	Gerencia
	Ofrecer productos y servicios de telefonía móvil con la más alta calidad	% de equipos ingresados por garantías	15,0%	10,0%	7,5%	5,0%	7%	Gerencia
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistematizar la administración de las relaciones con el cliente	% de requerimientos de datos de clientes satisfactoriamente	70,0%	75,0%	77,0%	50,0%	78%	Mercadeo

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	INDICADOR	PESIMO	REGULAR	BUENO	REAL	META	RESPONSABLE
		cumplidos por el sistema						
	Reclutar personal idóneo y capacitarlo en nuestros productos y servicios	% de trabajadores que tiene evaluación de desempeño igual o mayor a 7 de una calificación máxima de 10	70,0%	79,0%	85,0%	85,0%	90%	Recursos Humanos
	Procurar el bienestar y la satisfacción de nuestros colaboradores	Índice de satisfacción de los trabajadores en la organización.	80,0%	82,0%	84,0%	90,0%	85%	Recursos Humanos

Fuente: Construcción del autor a partir de Pedro León Cruz

9 PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

9.1.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Construcción del autor a partir de (Kaplan y Norton 2007)

9.1.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES DEL CLIENTE

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS		
						Horas	Costo	
Objetivo			Publicidad Intensiva	Comerciales por radio y televisión Local	Llegar a la mayor cantidad de público	240	300000	
Acercar nuestros productos y servicios al mayor número de clientes				Mandar a hacer volantes	Llegar a transeúntes	64	60000	
Indicador				Realizar perifoneos	Comunicar al mayor número de personas.	8	200000	
% de nuevos clientes								
Descripción del indicador								
Mide en que porcentaje se realizaron ventas a nuevos clientes			Ofrecer una propuesta de valor	Servicio personalizado	Mayor contacto con el cliente	0,33	894	
Responsable de la medición				Información clara y sencilla	Mayor confianza	0,33	894	
Mercadeo				Amabilidad en el servicio	Fidelización	0,33	894	
Fórmula del cálculo				Servicio posventa	Atención sobre inconformidades	Disposición a soluciones	1	2708
Número de clientes nuevos/Número total de clientes del periodo					Acompañamiento en los procesos de garantías	Respaldo al cliente.	1	2708
Fuente de verificación			Recomendaciones sobre cómo darle un mejor uso a su dispositivo		Aprovechamiento de las capacidades	1	2708	
CRM			Breve explicación para los usuarios nuevos de Smartphone		Uso adecuado del dispositivo	1	2708	
Frecuencia de verificación			Medir el indicador		Seleccionar datos	Veracidad	4	10833
Mensual				Análisis de datos	Información real	4	10833	
Presupuesto total anual								
8.331.350								
Tiempo en horas hombre								
4339								
Meta:								
Año 2014	Año 2015	Año 2016						
15%	20%	25%						

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Mantener la oferta equipos con todas las garantías	Seleccionar los distribuidores que brindan las mejores condiciones de garantía	Priorizar a los mejores proveedores	8	21666
Brindar el mejor respaldo a nuestros clientes							
Indicador				Realizar acuerdos de compra que cumplan las condiciones de garantía.	Relaciones de proveedores a largo plazo	4	10833
% de garantías de equipos entregadas satisfactoriamente							
Descripción del indicador			Brindar información importante para el cliente	Claridad en las condiciones para gozar de la garantía	Evitar malos entendidos	0,16	433
Mide el porcentaje de equipos que fueron entregados a satisfacción del cliente							
Responsable de la medición				Informar sobre los centros de atención donde se hace la revisión de los equipos	Aclarar que la empresa no es quien brinda la garantía.	0,16	433
Servicios							
Fórmula del cálculo			Ser explícitos sobre los tiempos de garantía.	Claridad para el cliente	0,16	433	
Garantías de equipos entregadas satisfactoriamente/Total reclamaciones por garantía							
Fuente de verificación			Recepción y entrega de equipos por garantía	Verificar que los equipos no tienen señales de mal trato o humedad.	Ingreso por garantía sin inconvenientes.	0,33	893,75
Registros servicio técnico claro móvil							
Frecuencia de verificación				Llevar al centro de servicio	Evaluación técnica	4	16933
Mensual							
Presupuesto total anual			Llamar dentro del periodo establecido para entrega	verificación del estado del equipo	0,5	1354	
1.883.168							
Tiempo en horas hombre			Entregar el equipo en el tiempo establecido	Satisfacción del cliente	120	2708	
8867							
Meta:			Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
Año 2014	Año 2015	Año 2016					
97%	98%	99%					
				Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS		
						Horas	Costo	
Objetivo			Brindar productos de Calidad	Evaluación interna de productos y características	Aseguramiento de la calidad e idoneidad	4	2708	
Generar satisfacción a nuestros clientes				Investigación sobre características y fallas comunes	Tener conocimiento sobre posibles fallas	8	5416	
Indicador								
Índice de satisfacción del cliente								
Descripción del indicador				Ofrecer condiciones favorables para los clientes habituales	Créditos especiales para clientes	Crear lazos de confianza	16	3000000
Mide el porcentaje de clientes satisfechos con nuestros productos y servicios			Descuentos en productos		Mayor acceso a productos	8	250000	
Responsable de la medición			Obsequios en fechas especiales		Fidelización de los cliente	8	150000	
Servicios			Identificar los clientes satisfechos		Revisar periódicamente el buzón de sugerencias	Atender a los requerimientos de los clientes	4	10833
Fórmula del cálculo					Hacer la encuesta de satisfacción anual	Información de primera mano	40	145000
Número de clientes satisfechos/Total clientes encuestados				Conversar frecuentemente con los clientes.	Información no contemplada en la encuesta	8	21666	
Fuente de verificación			Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832	
Encuesta de satisfacción				Análisis de datos	Información real	4	10832	
Frecuencia de verificación								
Anual								
Presupuesto total anual								
41.454.164								
Tiempo en horas hombre								
720								
Meta:								
Año 2014	Año 2015	Año 2016						
97%	98%	99%						

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Publicidad en poblaciones aledañas	Comerciales por radio a nivel municipal	Llegar al público de otras poblaciones	4	370000
Impulsar el reconocimiento de la empresa				Mandar a hacer volantes	Llegar a transeúntes de otros lugares	64	180000
Indicador				Realizar perifoneos	Comunicar al mayor número de personas.	8	400000
% de personas que conocen o han comprado en la empresa							
Descripción del indicador							
Mide el número de personas que conocen o han comprado en la empresa, de una muestra poblacional.							
Responsable de la medición			Patrocinio de eventos altamente concurridos	Pautar en eventos de artistas populares	Mayor reconocimiento de la empresa	30	120000
Mercadeo				Patrocinar los carnavales que se celebran en la población	Posicionamiento de la marca	48	230000
Fórmula del cálculo				Colaboraciones en causas sociales	Compromiso y responsabilidad social.	15	80000
Personas que conocen, han comprado en DELG comunicaciones/Total encuestados							
Fuente de verificación							
Encuestas							
Frecuencia de verificación			Aprovechamiento de la internet	Creación y desarrollo de una página web gratuita	Llegar clientes en distintas latitudes.	16	43333
Anual				Creación de un Perfil en las redes sociales.	Aprovechar la gran difusión de las redes sociales	1	2708,
Presupuesto total anual							
5.617.705							
Tiempo en horas por periodo de verificación							
752							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
60%	65%	70%		Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

9.1.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Inversiones a corto plazo	Investigar los tipos de inversiones que ofrece el mercado	Mayor información para tomar una decisión	8	21664
Generar valor a la empresa y a los socios							
Indicador				Evaluar las opciones que más convenga	Identificar la mejor opción	4	10832
ROE (Rentabilidad por inversión)							
Descripción del indicador				Invertir los excedentes de la operación	Obtener rentabilidad de capitales ociosos	8	33864
Mide la rentabilidad obtenida sobre sus fondos propios							
Responsable de la medición				Gestión administrativa	Planeación de presupuestos	Planear el capital	48
Finanzas							
Fórmula del cálculo			Proyecciones de ventas		Futuros ingresos	48	129984
Beneficio neto/Fondos propios medios del año							
Fuente de verificación			Ejecución de proyecciones		Alcance de las metas	1920	5200000
Estados Financieros							
Frecuencia de verificación			Evaluación de cumplimiento		Verificar el grado de cumplimiento	16	43328
Anual							
Presupuesto total anual			Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
\$5.591.320							
Tiempo en horas hombre			Análisis de datos	Información real	4	10832	
2060							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016					
8%	9%	10%					

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Conseguir proveedores	Investigar los proveedores de equipos móviles chinos	Información para la toma de decisiones	40	108333
Mejorar los márgenes de contribución a través de la importación de equipos de última generación							
Indicador				Seleccionar dos a tres proveedores con las mejores condiciones	Opciones para negociar	8	21667
% en que se aumenta el margen de contribución de los productos importados con respecto al costo por unidad actual							
Descripción del indicador							
Mide en que porcentaje aumenta la utilidad bruta de los productos.			Contactar a los proveedores	Primer acercamiento	4	10833	
Responsable de la medición			Contratar proveedores	Acordar las condiciones de calidad y entrega de los productos	Aseguramiento de la calidad y el respaldo	4	10832
Finanzas							
Fórmula del cálculo				Acordar medios de pago	Seguridad en las transacciones	4	10832
1 -((Costo total mercancía importada/número de unidades)/Costo articulo por unidad actual)							
Fuente de verificación				Acordar fechas de entrega	Fecha de disponibilidad de los equipos	4	10832
Estados de pérdidas y ganancias							
Frecuencia de verificación			Importar productos	Costear Mercancía, transporte, seguros, impuestos.	Estimación costo total	4	10832
Mensual							
Presupuesto total anual				Consignar el dinero en una entidad con respaldo	Iniciar el proceso de importación	4	25016932
31.026.060							
Tiempo en horas hombre				Impuestos y aduanas Nacionales	Legalización de la importación	16	5043333
192							
Meta:				Transporte desde el puerto	Tener la mercancía para distribuir	8	521666
Año 2014	Año 2015	Año 2016					
10%	15%	20%	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
				Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Conseguir los insumos y equipos	Ubicar distribuidores de materiales adhesivos en el país	Permite tener más opciones al momento de tomar una decisión	16	43333
Incrementar los ingresos por servicios de personalización de equipos							
Indicador							
% de ingresos por venta de nuevos servicios				Seleccionar el material más acorde para la impresión.	Mayor calidad en el producto final.	8	21666
Descripción del indicador				Pedir el material y pagar contra entrega	Seguridad de conformidad	24	4000000
Mide que porcentaje de ingresos se obtienen por cuenta de los servicios de personalización				Comprar la impresora	Plasmar las imágenes personalizadas	8	2000000
Responsable de la medición							
Finanzas			Campaña publicitaria para dar a conocer el nuevo servicio	Comerciales por radio y televisión Local	Llegar a la mayor cantidad de público	240	300000
Fórmula del cálculo							
Ingresos por nuevos servicios/Ingresos operativos totales							
Fuente de verificación				Mandar a hacer volantes	Llegar a transeúntes	64	60000
Estados de resultados							
Frecuencia de verificación			Realizar perifoneos	Comunicar al mayor número de personas.	8	200000	
Mensual							
Presupuesto total anual							
10.467.079			Personalización de los equipos	Seleccionar imagen de galería	Permite elegir distintas opciones	0,1	270
Tiempo en horas hombre				Proceso de impresión	Personalizar a gusto del cliente	0,1	5000
914				Cortar al tamaño del modelo	Minimizar desperdicios	0,1	270
Meta:				Limpiar superficie del equipo	Mejor adherencia	0,1	270
Año 2014				Pegar el adhesivo en el equipo	Terminación del proceso	0,5	1354
		Año 2015	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10833
20%		30%		Análisis de datos	Información real	4	10833

Fuente: Construcción del autor

9.1.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Tener equipos de última generación en existencias	Leer todas las circulares de equipos de los operadores	Estar actualizado en la oferta de los operadores	16	43333,
Brindar soluciones tecnológicas de comunicación				Investigar de los adelantos tecnológicos en comunicación	Tener conocimiento de los adelantos en tecnología de comunicación	8	21666,
Indicador				Disponer de un porcentaje de equipos de última generación	Acceso a los equipos	4	2000000
% De equipos de última generación en inventario mensual							
Descripción del indicador							
Mide el porcentaje de productos de última tecnología disponibles para la venta.							
Responsable de la medición			Ofrecer los productos asociados a la telefonía	Activación de planes de voz y datos	Más posibilidades para los clientes	4	16933
Gerencia				Ofertar recargas y paquetes de datos.	Mayor oferta de productos	1	2708
Fórmula del cálculo				Ofrecer las promociones de los operadores	Aprovechar la difusión de los operadores	1	2708
Equipos de última generación/Total equipos inventario							
Fuente de verificación							
Órdenes de compra, Facturas							
Frecuencia de verificación			Programación y actualizaciones de aplicativos	Descarga de aplicaciones	Mayor aprovechamiento de los equipos	3	8125
Mensual				Instalación de actualizaciones	Mantener los equipos a la vanguardia	5	28541
Presupuesto total anual							
26.810.448							
Tiempo en horas por periodo de verificación							
852							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
10%	15%	25%		Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Aseguramiento de la calidad	Caracterización de procesos	Identificación de procesos y responsables	48	130000
Ofrecer productos y servicios de telefonía móvil con la más alta calidad				Realizar planes de mejoramiento	Mejoramiento continuo	240	650000
Indicador				Hacer manuales de procedimiento	Estandarización de las tareas	240	650000
% de equipos ingresados por garantías							
Descripción del indicador			Hacer predominar de marcas reconocidas	Dar mayor relevancia a los equipos de marcas reconocidas y con certificaciones en calidad	Equipos con porcentaje de falla mínimo	8	21667
Mide el porcentaje de productos defectuosos que se han vendido en un periodo de tiempo				Estudiar muy bien los antecedentes y comportamiento de las marcas	Garantiza estándares de calidad.	8	21667
Responsable de la medición							
Gerencia							
Fórmula del cálculo			Atender las reclamaciones por garantía	Revisión y control de los equipos ingresados	información clara del número de garantías	7	18958
Número de productos defectuosos/Total productos vendidos				Medición sobre la cantidad de equipos ingresados por garantía según Marca y modelo	Identificar equipos susceptibles a fallas	4	10833
Fuente de verificación							
Registros servicio técnico claro móvil							
Frecuencia de verificación			Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
Mensual				Análisis de datos	Información real	4	10832
Presupuesto total anual							
2.567.472							
Tiempo en horas por periodo de verificación							
948							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016					
7%	5%	2%					

Fuente: Construcción del autor

9.1.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Identificar las necesidades que debe suplir el software	Hacer lista de requerimientos que debe brindar el software	conocer exactamente que se necesita	4	10833
Sistematizar la administración de las relaciones con el cliente				Evaluar la factibilidad de adquirir un software o crear un motor de base de datos	Pertinencia de comprar o crear un software	2	5416
Indicador				Estimar tiempo en implementación y capacitaciones	Conocer cuánto se tardaría en funcionar	4	10833
% de requerimientos de datos de clientes satisfactoriamente cumplidos por el sistema							
Descripción del indicador							
Mide la cantidad de requerimientos efectivos que arroja el sistema de una lista de requerimientos realizada.							
Responsable de la medición			Adquirir el software	Cotizar diferentes softwares en el mercado	Tener opciones al tomar la decisión	8	21667
Mercadeo				Seleccionar la opción que brinde mayor beneficio costo	Obtener mayores beneficios	4	10833
Fórmula del cálculo				Comprar la licencia del software	Permite hacer uso el software	4	2500000
Número de requerimientos efectivos/total requerimientos realizados							
Fuente de verificación							
CRM							
Frecuencia de verificación			Usar el software	Implementación del CRM	Dar uso efectivo al software	480	1300000
Semanal				Hacer la migración de datos	Usar los datos que se ha recolectado	8	21666
Presupuesto total anual				Evaluar tiempo y calidad de información que brinda	Efectividad en los procesos	4	10833
4.455.433							
Tiempo en horas por periodo de verificación							
726							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	2	5417
78%	85%	90%		Análisis de datos	Información real	2	5417

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Publicación de vacante	Elegir el medio de difusión más idóneo	Llegar a personas con el perfil deseado	4	10833
Reclutar personal idóneo y capacitarlo en nuestros productos y servicios				Contratar con el medio (Radio, Televisión, perifoneo)	Elección del medio más adecuado	2	305416
Indicador				Hacer seguimiento al medio elegido, del cumplimiento de los horarios y requerimientos	Garantizar la correcta difusión	6	16250
% de trabajadores que tiene evaluación de desempeño igual o mayor a 7 de una calificación máxima de 10							
Descripción del indicador							
Mide el porcentaje de trabajadores cuya evaluación de desempeño se encuentra entre buena y excelente							
Responsable de la medición			Hacer las entrevistas	Hacer entrevista preselección	Conocer a los candidatos aptos	5	13542
Recursos Humanos				Hacer entrevista con la psicóloga	Identificar condiciones de personalidad	5	120000
Fórmula del cálculo							
Número de evaluaciones con resultados igual o mayor de 7/ Total evaluaciones de desempeño							
Fuente de verificación			Hacer la contratación	Seleccionar al candidato según sus competencias	Contratar a la mejor opción	1	2708
Registro Evaluación de desempeño Año 2014				Realizar periodo de prueba	Corroborar las competencias	240	1600000
Frecuencia de verificación							
Anual							
Presupuesto total anual			Capacitar al prospecto	Hacer capacitación en servicio al cliente y comunicación asertiva	Asegurar un buen trato al cliente	24	65000
2.762.051				Hacer capacitación sobre productos y servicios	Permite conocer lo que ofrecemos	16	43333
Tiempo en horas por periodo de verificación							
519							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
90%	95%	99%		Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

Ficha de definición de indicador			Actividades	Tareas	Impacto	RECURSOS	
						Horas	Costo
Objetivo			Garantizar unas buenas condiciones de trabajo	Mantener los equipos en buen estado	Facilita hacer las tareas	4	30000
Procurar el bienestar y la satisfacción de nuestros colaboradores				Procurar muy buenas condiciones de luz	Menor desgaste y más claridad	2	37000
Indicador				Hacer énfasis sobre mantener relaciones de respeto	Buen clima organizacional	4	10833
Índice de satisfacción de los trabajadores en la organización.							
Descripción del indicador							
Mide el porcentaje de empleados satisfechos dentro de la organización							
Responsable de la medición			Colaboración en asuntos personales	Se brinda flexibilidad en los horarios para asuntos personales	Mayor disponibilidad y compromiso	24	65000
Recursos Humanos				Se realizan préstamos y facilidades de pago para la compra de equipos y otros	Confianza y Agradecimiento	4	300000
Fórmula del cálculo							
Número de empleados satisfechos y muy satisfechos /Total empleados							
Fuente de verificación			Motivación y apoyo en los proyectos de vida	Brindar apoyo en los proyectos de estudio y superación.	Fortalecer lazos de amistad	4	10833
Registro Evaluación de desempeño Año 2014				Motivar y orientar hacia la consecución de metas, personales y laborales	Sentir apoyo y comprensión	8	21666
Frecuencia de verificación							
anual							
Presupuesto total anual							
5725664							
Tiempo en horas por periodo de verificación							
608							
Meta:							
Año 2014	Año 2015	Año 2016	Medir el indicador	Seleccionar datos	Veracidad	4	10832
85%	90%	95%		Análisis de datos	Información real	4	10832

Fuente: Construcción del autor

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con este plan estratégico para la empresa DELG comunicaciones, se pudo evidenciar la orientación empírica de la organización, lo que no permitía tener una visión clara acerca del verdadero rumbo que debería tomar la organización. A través del análisis de la información obtenida de diferentes fuentes se logra primero que todo identificar en donde está ubicada la empresa, respecto de su ambiente externo y basados en la información del comportamiento del sector en Colombia y de un análisis de desglose de los factores competitivos internos identificar en que aspectos se es fuerte y en cuales hay serias deficiencias.

Se puede identificar que dentro de los factores externos hay problemas que afectan de manera directa e indirectamente a la organización. De manera directa se puede mencionar la extensa regulación, donde el problema mismo no radica en ella sino en la falta de control que existe sobre la obligatoriedad de la misma. Lo que permite el fácil acceso de contrabando, competidores informales y la delincuencia, motivada por el robo de equipos.

De manera directa pero visto como oportunidad es el cambio cultural que ha tenido la sociedad hacia el aumento de las relaciones virtuales, de comunicación y sociales que van en aumento. Aunado al crecimiento de los usuarios de Smartphones en el país.

Otro factor que ha influido es el poder de los proveedores de telefonía móvil, donde claramente hay un líder con un gran poder de negociación imponiendo condiciones tanto a sus competidores, a los distribuidores y a sus usuarios.

La afectación de manera directa en el subsector de la distribución minorista de telefonía móvil, debido a la poca o nula diferenciación de los productos, por tal razón la competencia solamente se centra en los precios, que cada vez son más bajos y con menores índices de rentabilidad para los negocios.

En cuanto a los factores que afecta de manera indirecta a la organización encontramos las restricciones territoriales sobre el despliegue de infraestructura, necesaria para la implementación de las nuevas tecnologías de red 4G en el país.

La mala imagen que está proyectando el proveedor de servicios móviles, por sus políticas abusivas tanto en el mercado como con los usuarios.

Y la falta de controles respecto de la apertura comercial que permite la entrada cada vez mayor de contrabando de teléfonos móviles al país.

Teniendo en cuenta estos aspectos y previo análisis de la matriz EI y DOFA que muestra las posibles estrategias a seguir, se opta por seleccionar dos de las más evidentes y necesarias para el mejoramiento en las ventas de la organización, y que responde en gran medida a dos de los problemas más urgentes dentro del sector de la distribución minorista de telefonía móvil en el país como son:

La diversificación de los proveedores, aprovechando la apertura económica, dado que en el país estos están muy fortalecidos y son muy escasos, lo que permitirá brindar precios más competitivos y mayor variedad en los productos.

Y la diferenciación de los productos a través de cambios externos de la apariencia que no implican un despliegue amplio de tecnología para lograr innovación, pero si

garantiza la personalización de los mismos ofreciendo una ventaja competitiva para la empresa y un valor agregado al cliente.

Después de plantear las estrategias minuciosamente desarrolladas para mejorar las ventas, se recomienda seguir el plan de gestión estratégica que no solo permitirá hacer seguimiento a estas, sino también a todos los objetivos planteados para la organización y el desarrollo de la misión y la visión de la misma.

Con el desarrollo de este plan estratégico planteado a través del análisis de los diferentes factores que atañen al desarrollo de la empresa y confiando en la correcta ejecución de las tareas y actividades necesarias para la consecución de las nuevas estrategias planteadas, se podrá mejorar sustancialmente las ventas de DELG Comunicaciones, logrando diferenciarse y ser más competitivo en el corto y mediano plazo. De esta manera entonces, se contribuye al acercamiento del logro de la visión como meta a largo plazo y disminuir la incertidumbre del futuro de la empresa.

11 BIBLIOGRAFÍA

AGUILRERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento y gestión. No 28. Universidad del Norte. Colombia. Abril 2010.

AYALA, José. Director de Relaciones Gubernamentales e Industria de Ericsson para Latinoamérica y el Caribe. AWS, 2,5 GHz y 700 MHz ofrecen una gran oportunidad para masificar la banda ancha móvil en América Latina. Telesemana.Com.2 de Octubre de 2012. Obtenido de. <http://www.telesemana.com/blog/2012/10/02/aws-25-ghz-y-700-mhz-ofrecen-una-gran-oportunidad-para-masificar-la-banda-ancha-movil-en-america-latina/#sthash.w0Xvc4Qn.dpuf>. 14 octubre de 2012.

BANCO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. 7 Octubre 2013. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co>. 17 Octubre 2013

BERNERS LEE, Mike. La Huella de bióxido de carbono generada por el uso de tu teléfono celular es simplemente determinada por el factor de cuanto usas tu teléfono. Blog Green Living. Diario The Guardian. <http://www.theguardian.com/environment/green-living-blog/2010/jun/09/carbon-footprint-mobile-phone>.

BETANCOURT, Benjamin. Análisis sectorial y competitividad, Poemia Editores, Cali. 2005.

CAMACHO, M. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud. Colombia. 2002. Vol 21.

CÁMARA COLOMBIANA DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES CCIT Y FEDESARROLLO. Informe trimestral TIC. El sector TIC: La nueva locomotora de la economía colombiana. Bogotá D.C. Colombia. Junio 2013.

COLOMBIA. ALCALDIA DE EL CERRITO VALLE DEL CAUCA. Obtenido de. <http://elcerrito-valle.gov.co/index.shtml?apc=v-xx1-&x=2663034>.

COLOMBIA. CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALE DEL CAUCA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, GEATUR PALMIRA. INFORME FINAL CONVENIO 063 2007. Obtenido de. http://www.idea.palmira.unal.edu.co/paginas/proyectos/paginas/perfil_amb/perfil_ambiental.pdf.

COLOMBIA. CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL VALLE DEL CAUCA. Obtenido de. <http://www.cvc.gov.co/portal/index.php/es/asi-es-cvc/funciones-corporacion>.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Abril 2010. Disponible en: <http://www.dane.gov.co>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Disponible en: <http://www.mintic.gov.co>.

DAVID, Fred. Concepto de administración estratégica. 5ed. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

DESS, Gregory. LUMPKIN, G. T. Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid. McGraw-Hill. 2003.

FEDESARROLLO. CENTRO DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL. Promoción de la competencia en la telefonía móvil de Colombia. 02, noviembre, 2012. Obtenido de http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/11/Promoci%C3%B3n-de-la-competencia-en-la-telefon%C3%ADa-m%C3%B3vil-de-Colombia-Subasta-4G_def.pdf. 15 septiembre de 2013

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Traslating Strategy into Action. En: Harvard Business Review. Febrero de 1992.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Usar el Balanced ScoreCard como un Sistema de gestión estratégica. En: Harvard Business Review. Julio 2007

GARRIDO, Buj Santiago. Dirección estratégica. 2 ed. McGraw Hill Interamericana. 2006. 373 p.

GOMÉZ, Luis, R. BALKIN, David. Administración. Madrid. McGraw-Hill. 2003.

HARRISON S, Jeffrey. CARON, H. St. t. Jhon. Fundamentos de la dirección estratégica. 2 ed. México. International Thomsom Editores. 2002. p. 232

JOHNSON, Gerry. SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica. 5ed. Madrid. Prentice Hall. 2001.

LANCHEROS, Yesid. La tecnología 4G va dispara el número de antenas. En. EL TIEMPO.COM. 14 Octubre 2013.

MORALES NIETO, Enrique. La gerencia del futuro y los estilos de planeación estratégica. Colombia. Tercer mundo editores. 1989.

MÚNCH GALINDO, Lourdes. Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito. 2 ed. México. Trillas. 2008.

PÉREZ ROJAS, Orlando. Radiografía del sector de la telefonía móvil en Colombia por Rodrigo Lara. 30 de Abril 2013. Obtenido de. <http://www.evaluamos.com/2011/internal.php?load=detail&id=13951>.

PORTER, Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. América Latina. Enero 2008. R0801E-E. Pdf.

PROCHILE. LEGISCOMEX.COM. 28 de Febrero de 2013. Obtenido de. <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/E/economia-celular-oportunidades-feb-28-13-3not/economia-celular-oportunidades-feb-28-13-3not.asp?CodSeccion=190>.

REDACCIÓN TECNOLOGÍA. Así lo beneficiará esa gran tecnorrevolución llamada 4G. En. EL TIEMPO.COM. 29 Junio 2013.

SÁNCHEZ LIZAMA, Rafael Ricardo. Impacto de La telefonía celular y la Internet en el entorno social y académico de los jóvenes universitarios. Metodología de la investigación. México. 2005. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/documentos/impactotelfcelinternet.zip>

THOMSOM, Artur. STRICKLAND, Alonso. Administración estratégica: textos y casos. 13ed. México. McGraw-Hill. 2004.

VIRGEN, Viviana. Tipos de investigación: Estudios descriptivos.[Diapositivas]. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. 2013. Diapositiva 28.