

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRUPO
SERVINET S.A.S PRESTADORA DE SERVICIO DE INTERNET EN FIBRA ÓPTICA
EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA PARA EL PERÍODO DE 2022
A 2026**



**MAYRA ALEJANDRA GIL
MARIBEL ROJAS POSSO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2022**

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GRUPO
SERVINET S.A.S PRESTADORA DE SERVICIO DE INTERNET EN FIBRA ÓPTICA
EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA PARA EL PERÍODO DE 2022
A 2026**



**MAYRA ALEJANDRA GIL
MARIBEL ROJAS POSSO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

**Gdo. César Saavedra Quintero
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL, VALLE DEL CAUCA
2022**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA	13
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	30
1.2.1 Identificación de problemas de direccionamiento estratégico en Servinet	34
1.2.1.1 Problema raíz identificado	34
1.2.1.2 Problemas derivados de la deficiente gestión administrativa y operacional de Grupo Servinet S.A.S	38
1.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS	42
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	43
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	43
2. OBJETIVOS	44
2.1 OBJETIVO GENERAL	44
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
3. JUSTIFICACIÓN	45
4. MARCO REFERENCIAL	47
4.1 MARCO HISTÓRICO	47
4.1.1 Evolución del talento humano	51
4.1.2 Gestión comercial	52
4.1.3 Gestión financiera	53
4.2 MARCO TEÓRICO	53
4.2.1 Planeación estratégica	53
4.3 MARCO CONCEPTUAL	55
4.4 MARCO CONTEXTUAL	56
5. METODOLOGÍA	60
5.1 TIPO DE ESTUDIO	60
5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	61
5.3 TIPOS O FUENTES DE INFORMACIÓN	61

5.3.1 Fuentes Primarias	61
5.3.2 Fuentes Secundarias	63
5.3.3 Plan de acción	63
6. ANÁLISIS INTERNO	64
6.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA	64
6.1.1 Reseña histórica	64
6.1.2 Misión, visión, valores corporativos y portafolio de servicios	646
6.2 DESCRIPCIÓN GENERAL CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO	67
6.2.1 Segmento de clientes	68
6.2.2 Propuesta de valor	68
6.2.3 Canales	69
6.2.4 Relación con los clientes	69
6.2.5 Vías de ingreso	70
6.2.6 Actividades clave	70
6.2.7 Recursos clave	70
6.2.8 Asociados clave	70
6.2.9 Estructura de costos	71
6.3 ANÁLISIS EXTERNO	71
6.3.1 Macro ambiente	71
6.3.1.1 Internacional	71
6.3.1.2 Nacional	73
6.3.1.3 Regional y local	76
6.3.2 Sector	79
6.3.2.1 Características del sector	79
6.3.2.2 Cinco fuerzas competitivas	79
6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	82
6.4.1 Empresas a comparar	82
6.4.2 Factores claves de éxito	82
6.4.3 Matriz de perfil competitivo	84
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO REALIZADO A GRUPO SERVINET S.A.S	85
7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE	85

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - EFI	86
7.3 ESTRATEGIAS DOFA	87
7.4 SISTEMATIZACIÓN MÉTODO DELPHI	88
7.5 CARACTERIZACIÓN Y OBTENCIÓN DE LA MUESTRA	91
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
8.1 MISIÓN	108
8.2 VISIÓN	108
8.3 OBJETIVOS	108
9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	109
9.1. ESTRUCTURA	109
9.1.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA GRUPO SERVINET S.A.S	109
9.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL	110
9.2.1 ORGANIZAGRAMA POR FUNCIONES DE LA EMPRESA GRUPO SERVINET S.A.S	10910
10. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	111
10.1 PLAN DE ACCIÓN	111
10.2 ESTRATEGIAS	113
11. CONCLUSIONES	117
12. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	130

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Metas y objetivos en el direccionamiento estratégico propuesto por Manitowoc Public Utilities para la comisión de servicios públicos de la ciudad de Manitowoc	15
Tabla 2. Políticas de reasignación de nuevas tarifas en el direccionamiento estratégico propuesto por Seattle Public Utilities para el comité de transporte y servicio público del ayuntamiento de Seattle	17
Tabla 3. Plan táctico de direccionamiento estratégico propuesto por Cifuentes & Urdinola para la empresa La Victoria en el Municipio de La Victoria, Valle del Cauca	29
Tabla 4. Causas mensuales de los retiros de los usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S	35

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Fachada empresa Grupo Servinet S.A.S.	31
Imagen 2. Formato paz y salvo, de la empresa Grupo Servinet S.A.S	37
Imagen 3. Árbol de problemas realizado para la empresa Grupo Servinet S.AS. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca	42
Imagen 4. Conectividad de internet en Latinoamérica	58
Imagen 5. Logo de la empresa Grupo Servinet S.A.S.	64
Imagen 6. Estructura organizacional	65
Imagen 7. Crecimiento digital: enero 2020 vs enero 2021	74
Imagen 8. Dispositivos que más utilizan los usuarios de Internet	75
Imagen 9. Resumen general del uso de Internet en Colombia	76
Imagen 10. Ventas (COP miles de millones) y tasa de crecimiento (%) del Clúster de Economía Digital del Valle del Cauca 2013 – 2018	78
Imagen 11. Distribución (%) de los segmentos del Clúster de Economía Digital del Valle del Cauca según número de empresas 2018	78

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Porcentaje de retiro mensual de los usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S.	36
Gráfico 2. Motivos de retiro de los usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S.	37
Gráfico 3. Cinco fuerzas de Michael Porter	81
Gráfico 4. Rango de edad de los encuestados	92
Gráfico 5. Género de los encuestados	93
Gráfico 6. Ocupación de los encuestados	93
Gráfico 7. Estrato socioeconómico de los encuestados	94
Gráfico 8. Plan de vinculación a la empresa	95
Gráfico 9. Tiempo de vinculación con la empresa	95
Gráfico 10. Valoración de la calidad general del servicio	96
Gráfico 11. Conocimiento y competencia del personal	97
Gráfico 12. Utilidad y credibilidad de la información y/o servicio brindado	97
Gráfico 13. Tiempo de espera	98
Gráfico 14. Atención y cortesía del personal	98
Gráfico 15. Grado general de satisfacción por parte del cliente respecto al servicio que recibe	99
Gráfico 16. Instalación del servicio de internet	100
Gráfico 17. Soporte técnico del servicio	100
Gráfico 18. Servicio de facturación	101
Gráfico 19. Atención recibida por parte del personal de trabajo	102
Gráfico 20. Velocidad de conexión al servicio de internet	102
Gráfico 21. Intermittencia y cortes del servicio de internet	103
Gráfico 22. Cobros de cartera	103
Gráfico 23. Horarios de atención al público	104

Gráfico 24. Velocidad de respuesta ante quejas y/o inquietudes respecto al servicio de internet	104
Gráfico 25. Estabilidad del servicio de internet	105
Gráfico 26. Frecuencia de asistencia técnica por fallas en el servicio	106
Gráfico 27. Probabilidad de recomendación del servicio	106
Gráfico 28. Recomendaciones de mejora para la empresa	107

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato encuesta	130

INTRODUCCIÓN

El direccionamiento estratégico es un método que permite establecer los lineamientos operacionales mediante métodos de planeación y progreso continuo para el desempeño de los objetivos organizacionales y sectoriales ofreciendo niveles más altos de satisfacción, fidelización e incremento de cobertura de clientes. Además, mejora la gestión de los procesos, crea mayor eficiencia al formar procedimientos estructurados, optimiza el uso de los recursos, disminuye los riesgos, establece preferencias de negocio, establece estrategias globales, tecnológicas, de información y planes de negocio, entre otros, ya que se definen visiblemente las funciones y obligaciones dentro de la empresa, dando una clara comprensión de cómo sus roles están claramente relacionados con el éxito de la empresa. (Villa Panesso, 2012)

En el estudio realizado a la empresa Grupo Servinet S.A.S, se evidencian unas fallas en algunas de las áreas determinadas donde se desarrollaron una serie de problemas más relevantes que impactan a la empresa en los cuales se pretende intervenir positivamente para lograr que la empresa incorpore unos lineamientos estratégicos.

A continuación, se menciona la intervención a los problemas que afectan a la empresa. La empresa Grupo Servinet S.A.S, carece de una planeación estratégica, donde se evidencia la deficiente gestión administrativa operacional, se encuentran procesos erróneos que se pueden minimizar y así generar planes de mejora, para hacer que la empresa crezca y sea rentable, abarcando nuevos mercados logrando entregar mayor productividad a los socios. Es así como se pretende intervenir para lograr un avance en la gestión administrativa de la compañía, de esta manera evitando fallas ocasionales por la falta de una planeación en los procesos operativos consiguiendo disminuir demoras en los procesos operacionales.

En la actualidad se encuentra que los servicios prestados no cumplen con las especificaciones mínimas en la gestión de calidad, por lo que es relevante tratarlos para

que se efectúen con las especificaciones mínimas de calidad implementando los indicadores que permitan medir y dar respuesta a ellos, para así ofrecer un buen servicio a la comunidad Zarzaleña.

Al igual que reducir los reprocesos administrativos técnicos y operacionales realizando un control que permita analizar cada uno de estos procesos, para ser ejecutados y obtener un adecuado funcionamiento minimizando las malas operaciones. Así mismo, se procura tener una proyección de crecimiento, incorporando la visión dentro de la organización y que ella sea su principal objetivo, preservando la lealtad de los usuarios.

Cabe mencionar que la realización de un direccionamiento estratégico es viable, generando una nueva oportunidad para brindar un servicio óptimo en la incorporación de medios tecnológicos en la organización que les permita estar a la vanguardia en cuanto al movimiento de su sector. Logrando así que se genere un aumento de productividad y eficiencia de los procesos y así evitando pérdidas de usuarios, sobre costos y generando ingresos a la empresa. Al hacer todos estos cambios va a permitir que la empresa realice algunos procesos de manera positiva para la organización, por un lado, lograr reducir el nivel de servicios no prestados o de servicios prestados que tienen especificaciones bajas de calidad, que los lleve a un mejor control administrativo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 APROXIMACIÓN AL PROBLEMA

La globalización ha forjado a las organizaciones a tener un cambio constante de escenario por el crecimiento exponencial del mercado, debido a esto, todas las empresas deben estar preparadas para diagnosticar su situación actual y futura antes de definir una dirección o el rumbo a tomar, por ello, se debe partir de una planificación estratégica que permita buscar nuevas alternativas para mejorar los procesos administrativos y productivos.

Por ende, es necesario que las organizaciones implementen herramientas y metodologías estratégicas y ágiles que les permita guiar a las áreas hacia un objetivo común, mejorar el control y gestión de sus procesos, prevenir inconformidades de los clientes, reducir costos y reprocesos, fortalecer la comercialización eficiente y oportuna de los servicios, potencializar las condiciones del talento humano, entre otros, para así aumentar la competitividad y productividad de la empresa; todo esto cumpliéndose bajo el compromiso por parte de los colaboradores y altos directivos que tienen la confianza en sus procesos y la autonomía para un crecimiento organizacional.

En este paso se analizará el valor que tienen los antecedentes, los cuales radican en analizar y estudiar distintas plataformas que son necesarias para el desenlace de la investigación. Los trabajos referidos exponen distintos enfoques de la planeación estratégica que están ligados a las diferentes teorías administrativas, el cual acoge diversas citas de autores lo que permite identificar distintas fuentes de información y lograr profundizar en el tema.

Comisión de servicios públicos de la ciudad de Manitowoc, en el Estado de Wisconsin. Según MPU, el plan estratégico presentado para Manitowoc entre el periodo 2019 y 2023 se basa en los éxitos de planes anteriormente proyectados con un enfoque

continuo en la confiabilidad, el desarrollo organizacional, la responsabilidad fiscal, las relaciones con las partes interesadas, la adopción de nuevas tecnologías y el seguimiento de los cambios clave de la industria. Este plan está diseñado para identificar y afrontar de manera efectiva los retos y las oportunidades que tiene la tendencia de la industria para que MPU sea el asesor de confianza de propiedad de la comunidad y los usuarios interesados.

La Comisión de Servicios Públicos Manitowoc proporciona una generación, producción, transmisión y distribución en instalaciones eléctricas y de agua, y, ofrece el servicio de operaciones de soporte y mantenimiento en instalaciones de agua residuales a nivel nacional. Según MPU, han desarrollado e invertido en nuevos programas orientados al cliente y al servicio como el desarrollo económico y el programa de préstamos de ahorro compartidos, acceso móvil a facturación y pagos para todos los usuarios y datos de uso en línea para clientes industriales mediante un programa en la computadora o teléfono inteligente.

Este plan estratégico fue desarrollado en un periodo de nueve meses con el compromiso de los empleados, la Comisión MPU (formuladores de políticas) y facilitado por Hometown Connections. Para desarrollar el plan, MPU llevo a cabo una serie de talleres con empleados y comisionados para actualizar su misión, visión y valores, revisar los factores internos y externos, en la organización, identificar cuestiones estratégicas clave durante los próximos tres a cinco años, desarrollar objetivos para alcanzar las metas estratégicas e identificar medidas de éxito para rastrear avance de los planes estratégicos. (p.5)

Para la planificación futura de MPU es fundamental garantizar que todos los esfuerzos se alineen la dirección estratégica de la organización. Durante la investigación y análisis que llevó a cabo MPU para identificar sus fuertes y bajos estándares de la organización, se encontraron algunas debilidades que se evidenciaban en la falta de oportunidades de avance, infraestructura de activos envejecida, desafíos para mantenerse al día con los cambios tecnológicos, falta de retención de empleados, etc., y con respecto a algunas

fortalezas encontraron tarifas de agua y electricidad competitivas, propiedad de generación de energía local, personal talentoso, buena planificación del sistema en todas las funciones de servicios públicos, excelente relación con el ayuntamiento, entre otros. Según MPU, el plan incluye 5 objetivos generales que permitirán lograr la visión plasmada en conjunto con las estrategias integrales que se adaptan a los cambios de la industria. A continuación, se presenta el resumen:

Tabla 1. Metas y objetivos en el direccionamiento estratégico propuesto por Manitowoc Public Utilities para la comisión de servicios públicos de la localidad de Manitowoc

METAS	OBJETIVOS
Excelencia operativa	1. Implementar mejoras a la red de instalaciones eléctricas y de agua 2. Optimizar el uso de análisis de datos 3. Instituir una planificación de recursos integral y transparente 4. Asegurar el seguimiento, la comprensión y la preparación adecuada para el entorno regulatorio 5. Establecer un plan de seguridad integral dinámico. 6. Desarrollar e implementar un plan para restaurar energía a los centros de carga críticos durante apagones.
Excelencia en servicio al cliente	1. Búsqueda de opiniones y comentarios de los clientes y partes interesadas. 2. Comunicar, educar e involucrar a los clientes/partes interesadas de manera proactiva con la utilidad de los servicios. 3. Aprovechamiento de la tecnología 4. Desarrollo de una estrategia para aumentar la visibilidad de MPU en la comunidad 5. Desarrollo de una estrategia para promover una atmósfera de responsabilidad 6. Desarrollo de una estrategia para promover una mayor participación en actividades de la comunidad
Compromiso del empleado	1. Desarrollar una cultura de excelencia y responsabilidad 2. Desarrollar una estrategia de reclutamiento, retención y desarrollo de empleados. 3. Ampliar los programas de seguridad existentes e implementar nuevos 4. Comunicación de forma proactiva para el trabajo en equipo
Responsabilidad fiscal	1. Mantener una estructura de tarifas minoristas 2. Desarrollar un plan financieramente flexible que mitigue el impacto de problemas emergentes 3. Continuar con la integración y optimización del plan de gestión de activos 4. Desarrollar un plan de gestión de riesgo empresarial 5. Continuar desarrollando herramientas de desarrollo económico dentro del marco regulatorio 6. Asegurar la continuidad eficiente de los servicios
Oportunidades de crecimiento	1. Aprovechar la tecnología de la información de TI para brindar servicios de calidad 2. Expandir los servicios técnicos y de gestión a las comunidades. 3. Realizar un estudio de viabilidad para aprovechar oportunidades del mercado. 4. Iniciar debates sobre la viabilidad de ventas al por mayor de agua con los pueblos y ciudades. 5. Explorar socios potenciales para garantizar una alta velocidad de conectividad 6. Investigar oportunidades para expandir el vapor y la electrificación

Fuente: información resumida y recopilada de [https://www.mpu.org/images/pdfs/MPU-STRATEGIC-PLAN_240818.pdf]

Para medir el éxito del plan estratégico, MPU lo definirá como el valor aportado hacia los usuarios y los entes interesados mediante las estadísticas de confidencialidad, seguridad cibernética, la disponibilidad de generación, la encuesta de satisfacción del usuario, la colaboración de la comunidad, los planes de desempeño y retención, los comentarios de los empleados, el crecimiento regional, las medidas financieras de solidez, entre otros.

Comité de transporte y servicio público del ayuntamiento de la ciudad de Seattle, en el Estado de Washington. Según SPU, el plan estratégico de seis años presentado para Seattle resume los desafíos y factores más relevantes que se presentarán entre el período 2021 y 2026, conduciendo a la reasignación de nuevas tarifas que cobrará a sus clientes y las iniciativas, inversiones y proyectos propuestos en el direccionamiento estratégico para lograr las metas proyectadas. SPU (2021) cuenta con tres líneas de negocio:

Agua, drenaje y gestión de aguas residuales, y desechos sólidos (basura, reciclaje, desechos de comida y jardín). El cambio realizado en las tarifas se ejecutó principalmente para cubrir los gastos proyectados en operaciones, administración, proyectos de capital, impuestos y servicios a la deuda. El servicio de suministro de agua requiere gran cantidad de capital, ya que cuenta con depósitos en las montañas y en los límites de la ciudad; el servicio de drenaje y aguas residuales es administrado, en parte, por el condado de King al contar con mayor infraestructura en el proceso de tratamiento del agua y el servicio de los restos sólidos es subcontratado por empresas privadas para la gestión y manejo de las dos estaciones de transferencia, y requiere de mantenimientos y reemplazos constantes por su maquinaria obsoleta. (p.9)

Según Seattle, en el año 2019, se tuvo proyectado un aumento de 5,2% en el cobro de las tarifas y en el periodo proyectado entre 2021 a 2026 del nuevo plan de direccionamiento estratégico se estima una reducción del 1% comparado con años anteriores logrando un cobro de tarifa de 4,2%: esto se da por una inflación

base del 2,6%, contratos de servicios, impuestos, costos operativos por encima de la inflación y políticas financieras que requieren ciertos niveles de liquidez. Lo anterior significa que en una vivienda unifamiliar típica la factura mensual aumente \$15 en el año 2021, un apartamento aumente \$4 y una tienda de conveniencia aumente \$40. (p. 32-35). A continuación, se muestra el resumen:

Tabla 2. *Políticas de reasignación de nuevas tarifas en el direccionamiento estratégico propuesto por Seattle Public Utilities para el comité de transporte y servicio público del ayuntamiento de Seattle*

Categoría	Descripción	Peso Porcentaje
Políticas financieras	SPU plantea decisiones políticas financieras específicas para guiar decisiones financieras prudentes (por ejemplo, ingresos requeridos para cumplir con los servicios de la deuda o usar efectivo en lugar de los ingresos de los bonos para pagar una cierta cantidad de deuda)	0,5%
Otros cambios de O&M	Incluyen planes de acción en el SBP propuesto que ejercen presión tanto en el alza como en la baja sobre las tarifas dependiendo del año. Sin embargo, la mayor parte de este factor son las agrupaciones de costos donde SPU estima que la inflación excede la tasa base del 2,6%. Los ejemplos incluyen cuidado de la salud y trabajo.	0,4%
Impuestos	SPU está sujeto a impuestos comerciales y de servicios públicos de la ciudad, el condado y el estado. En el año 2021, la ciudad de Burien introdujo un nuevo impuesto a los servicios públicos en el servicio de agua. SPU será responsable de cobrar y pagar este impuesto en el nombre de los clientes en el área de Burien.	0,3%
Contratos de servicios importantes	Hay impactos en las tarifas impulsados por cambios en los diferentes costos de la prestación de servicios básicos, incluidos los contratos de SPU para el tratamiento del condado de King, los proveedores de servicios para desechos sólidos y los contratos administrativos para las cuencas hidrográficas.	0,4%
Inflación base	La inflación general en el área de Seattle durante el 2021-2026 se proyecta que el periodo de tasa sea del 2.6% anual.	2.6%

Fuente: <https://sccinsight.com/2021/04/06/seattle-public-utilities-issues-updated-strategic-plan-new-proposed-rates/>

Según SPU, la reducción de los costos de las tarifas se logró por tres factores:

1. *Disminución en el costo de endeudamiento:* la empresa de servicios públicos ha
2. aprovechado la oportunidad de préstamos federales y estatales para solicitar dinero a tasas relativamente más bajas entre 1,01% y 1,2%. Anteriormente, solicitaban dinero ante la emisión de bonos a tasas entre 4,5% y 5%.
3. *Cambios en los supuestos de proyectos de capital:* después de analizar el propio desempeño y las normas de la industria la tasa de logros propuesta es de 85%, es decir, que SPU sólo requiere presupuestar el 85% del costo de la totalidad del plan. Durante el periodo de direccionamiento estratégico se espera que el cambio reduzca los gastos en más de \$200 millones.
4. *Negociaciones:* SPU renegoció recientemente sus contratos con sus principales proveedores de servicios de residuos sólidos obteniendo tarifas más bajas. Se espera una reducción de gastos de \$5 millones anuales. (p.28-30)

Adicional, Seattle menciona que cuenta con la implementación del proyecto de **Calidad del Agua del Canal de Navegación** en el que se invirtieron \$570 millones. Esta propuesta se enfoca en el sistema de desagüe combinado de alcantarillado roto en las áreas de Ballard, Fremont y Wallingford que pueden verter aguas residuales sin tratar durante las fuertes tormentas.

SPU, recomienda a las compañías de servicios públicos de Seattle brindar un servicio interrumpido de agua, alcantarillado y desechos sólidos, abordar el cambio climático y las preocupaciones ambientales, cuestiones de raza y justicia social, promover la conservación del medio ambiente y trabajo en casa, y mantener la ciudad limpia durante las emergencias.

Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas para la empresa Global T.V. Comunicaciones S.A. en Santander de Quilichao, Cauca. Periodo 2013 – 2015. Según Vergara Rebolledo (2013), la investigación consiste

en contribuir a la empresa con una idea de un plan de direccionamiento estratégico orientado en el impulso de ventas que permita realizar un diagnóstico actual para ofrecer alternativas en la consecución y recuperación de clientes. Global T.V. es una empresa colombiana legalmente constituida, que proporciona servicios de televisión por cable e internet, con una cobertura a nivel nacional, sus zonas de mayor concentración son el occidente colombiano, la costa atlántica, la costa pacífica y región central. Cuenta con más de 69 canales nacionales e internacionales, locales y propios. En el Departamento del Cauca, la empresa Global T.V. Comunicaciones tiene presencia hace más de 10 años en los municipios aledaños del Santander de Quilichao.

En cuanto a la dinámica que ha tenido la empresa en el mercado desde sus inicios, el autor menciona que:

Desde el año 2010 ha presentado cambios tanto estructurales como funcionales que han disminuido su crecimiento. La compañía Global T.V. En el análisis de sus operaciones presenta un descenso en sus volúmenes de ventas con respecto a años anteriores. También, la recuperación de clientes no es significativa. La empresa no cuenta con una estrategia de ventas que logre inducir su crecimiento, comparada con sus principales competidores que si cuentan con una fuerza de ventas agresiva. (p.9)

Se analiza que el promedio trimestral en las ventas desde el año 2011 al año 2013 es de 190 ventas, es decir, que se están vendiendo 63 ventas mensuales y el promedio de ventas que se pronostica mensual es de 90 para Santander de Quilichao. (p.69)

Siguiendo con Vergara (2013), al efectuar el análisis de la situación actual de la compañía se identificaron como fortalezas la buena calidad de señal transmitida, experiencia en el servicio de televisión, ubicación de las oficinas para la operación de la empresa, eficiencia en el manejo de reclamos, programación agrupada por franjas, reconocimiento como empresa prestadora de servicio de televisión por cable a nivel local y nacional,

amplia cobertura, canal local propio, empresa legalmente constituida con todos los requisitos exigidos, personal calificado con un alto dominio y responsabilidad con la empresa, presenta bajos costos de operación, tarifas competitivas, tiene servicio personalizado o contacto con el cliente y cuenta con cabecera a nivel local; como debilidades encontraron centralización en las decisiones tomadas en la organización, la adaptación lenta a la transformación, ausencia de un plan de mercado, falta de capacitación al personal de la compañía en ventas, inestabilidad en la parrilla de programación, burocratización de los procesos, parrilla de programación poco competitiva, poca inversión en el recurso tecnológico, dificultades en los tiempos de respuesta y soporte técnico, poca disponibilidad de materiales, poca tecnología en redes, poca inversión en publicidad, tercerización de la fuerza de ventas y reducido portafolio de servicios.

Para el autor del trabajo de investigación, el modelo propuesto permite a Global T.V. establecer lineamientos para cumplir sus metas, para que sean más competitivas, al contar con un buen plan de direccionamiento estratégico, que intenta conceder una serie de estrategias y técnicas para aumentar la perspectiva administrativa enfocada en la fuerza comercial bien preparada que garantice la sostenibilidad en el mercado y así proporcionar a la empresa un crecimiento en los momentos críticos.

El plan para incrementar los clientes en la compañía Global T.V, ya sea, con nuevos usuarios o recuperar los clientes inactivos, tiene los siguientes planes estratégicos:

- **Estrategia de mercado:** se identifica el mercado meta que son las 9500 casas pasadas, 2610 usuarios conectados y 3004 desconectados por donde pasa la red principal de la empresa en estudio.
- **Estrategia promocional:** para recuperar los clientes que se fueron con la competencia, se le obsequiarán 2 meses gratis, no se le cobrará reconexión e iniciarán con una tarifa de \$22.000 mensuales. Para los clientes que quedaron con cartera morosa se le hará un descuento del 35%, con restricciones a usuarios que deban al contratista o reportados a la empresa soluciones de cartera.

- **Estrategia publicitaria:** aprovechar el canal local de la empresa como medio de posicionamiento haciendo espacios para fortalecer la relación entre el cliente y el canal. Además, distribuir puerta a puerta volantes promocionales para involucrarse en los eventos populares que realiza el Municipio.
- **Estrategia de precios:** se sugieren dos planes; el primero con un valor de afiliación de \$5.000, 6 meses por \$21.500 y los otros 6 meses por \$26.000; el segundo plan propuesto tiene un valor de \$38.000 que incluye el valor de afiliación por 3 meses y los últimos 9 meses con un valor de \$22.000.
- **Estrategia de zonificación de barrios:** realizar nueva zonificación en los barrios Porvenir1, Porvenir2, Betania, Bello Horizonte, La Primavera, San Bernabé, Nariño, Santa Inés, Villa del Sur, Morales Duque, La Samaria, Alfonso López, Santa Teresita, La Joyita, Limonar, Jardín, Rosario, Lourdes, Belén, Corona1, Corona2, General Santander, Bolivariano, Niza, Villa del Quilichao, Samanes, Dorado1, Dorado2, Niño Jesús de Praga, Panamericano.
- **Estrategia de venta con los clientes actuales:** Iniciar canales de diálogos con los clientes por medio de correos electrónicos, teléfono, anuncios por el canal local, informes de liquidación, volantes promocionales y referidos.
- **Estrategia de negociación clientes inactivos:** los clientes inactivos que no se encuentren en la lista de abogados de soluciones de cartera, se le descontará el 35% de la deuda, se le obsequia la reconexión y dos meses gratis.
- **Estrategia de atracción y retención de clientes:** analizar la tasa de deserción y distinguir las causas de pérdida de clientes e identificar los aspectos que se pueden controlar.
- **Estrategia operativa para la fuerza de ventas:** mejorar los sistemas de incentivos al personal encargado de las ventas, crear una instrucción de buen servicio al usuario y establecer un plan de fácil implementación y seguimiento. (p.113-116)

El autor recomienda que la empresa aproveche los nuevos planes de vivienda que se están construyendo en el Municipio para ofrecer sus servicios, implemente tecnología de punta para ir a la vanguardia con los planes de modernización del estado, aumente el portafolio de servicios y mejore la parrilla de canales, conforme la fuerza de ventas con

personal de la empresa y contratista, capacite al personal nuevo que ingrese a la organización, realice mayor seguimiento a los usuarios desconectados para ofrecerles planes promocionales, realice un seguimiento a los nuevos clientes sobre su satisfacción con el servicio, contrate personal externo para atender la reparación de los equipos receptores e inicie un proceso de planeación haciendo los cambios pertinentes y las nuevas adopciones a las necesidades del mercado; esto con el fin de que Global T.V. Comunicaciones S.A. reestructure los diferentes procesos que no se están llevando acorde con las expectativas de la organización.

Direccionamiento estratégico de la empresa de aseo La Victoria S.A. E.S.P. del Municipio de la Victoria, Valle del Cauca. Según los autores (Cifuentes y Urdinola, 2001), el objeto del trabajo es desplegar una cultura de direccionamiento y posicionamiento estratégico de gran importancia para la duración y para desarrollar una capacidad de pensar estratégicamente los negocios. Se examinarán los aspectos significativos de la empresa diagnosticando su ambiente interno y externo y así, conocer sus debilidades y potencialidades, formular objetivos y estrategias de alto alcance, mejorando su posicionamiento actual, además, se crearán planes tácticos que generarán una mejor gestión a nivel interno de la organización llevando a la empresa a conseguir un direccionamiento estratégico de acuerdo con sus objetivos.

Respecto al panorama de la empresa, los autores manifiestan que:

La compañía de aseo de La Victoria S.A. E.S.P. es una entidad prestadora de servicios en el municipio de La Victoria, recolectora y procesadora de residuos sólidos que fue creada el 1 de septiembre de 2019 y surge por la necesidad del gobierno municipal de entregar el manejo del aseo público a un tercero y así brindar una excelente calidad de vida a sus consumidores, ya que, en los gobiernos anteriores se había presentado un abandono a la planta procesadora de residuos sólidos (p. 2).

En una entrevista realizada por los autores de la investigación a Paola Rentería – Gerente de La Victoria, menciona que:

En el municipio se generan 9.8 toneladas de basura diariamente, en donde la empresa realiza la actividad de colecta y procesamiento de restos sólidos, retirados de las calles y parques, sin embargo, se han venido presentado varios inconvenientes con la comunidad debido a la estipulación de altas tarifas de cobro por un servicio que presenta ineficiencia por los medios de transporte utilizados para la recolección que retrasan el proceso, debido a esto, muchos usuarios se restringen de pagar la cuota obligatoria afectando directamente al recaudo de cartera en la empresa. Adicional, se evidencia que en la organización se maneja una mala administración de los recursos y actividades, ya que, los trabajadores no cuentan con los conocimientos suficientes para desempeñar las funciones, existe falta de claridad en el direccionamiento estratégico. (p. 2-3)

Como resultado de una exhaustiva investigación realizada por Cifuentes y Urdinola (2011), detectaron en la empresa fortalezas como compromiso por parte de la gerencia para gestionar y administrar bien los recursos, número adecuado de operarios con respecto a la capacidad productiva, adecuada distribución de la planta física, compromiso por parte de la gerencia para establecer relaciones, el precio de venta vs los productos procesados es óptimo, existencia de relaciones clientes – proveedores y cumplimiento en la entrega del producto; y, como debilidades detectaron una estructura organizacional reducida, sobrecarga laboral en el área administrativa, inexistencia de manual de funciones, informalidad en la ejecución de la planeación, poco aprovechamiento de las oportunidades existentes para la ejecución de planes, ausencia de establecimiento de primicias, y de establecimiento de objetivos, carencia de relaciones laborales gerencia – operarios, falta de comunicación, debilidad en el control de procesos administrativos, inexistencia de indicadores de gestión, falta de imagen administrativo, falta de claridad en la estructura organizacional, inadecuada ubicación geográfica de la planta física, maquinaria utilizada obsoleta, poca recolección de material

utilizado, inadecuada planeación de los procesos financieros y aplicación deficiente de las herramientas financieras.

En cuanto a los resultados arrojados en la ponderación de la matriz de evaluación interna (EFI), que los autores de la investigación aplicaron a la empresa, se obtuvo que:

Realizando el análisis de los factores claves internos, se obtuvo una calificación de 1.699 que es menor a 2.50, esto muestra que la compañía está en una dirección desventajosa que tiene grandes falencias y limitaciones, que a pesar de que cada una de sus áreas presenta algunas fortalezas es determinante que la empresa deberá mejorar factores claves internos a través de la implementación de estrategias que le permita minimizar y si es posible corregirlas; las falencias más grandes están relacionadas con el estado financiero de la compañía y la parte administrativa. (p. 75)

Continuando con la investigación realizada por Cifuentes y Urdinola (2011), detectaron en la empresa oportunidades como crecimiento del PIB, inflación del año actual, ventas de material reciclado, transferencias municipales, venta de acciones, diversidad cultural, instituciones de educación, apropiación de la cultura de reciclaje, normatividad ambiental, apoyo legal y financiero a proyectos ambientales, entidades políticas de apoyo, concienciación del hábito de reciclaje y separación en la fuente, campañas orientadas a generar hábito de reciclaje en la comunidad y apoyo a campañas ambientales; y como amenazas detectaron índice de desempleo, baja tasa de crecimiento anual del sector, migración poblacional, falta de cultura de emprendimiento, falta de sentido de pertenencia, poca adquisición de maquinaria de alta tecnología, alta brecha de tecnología utilizada por la competencia, inestabilidad gubernamental e ineficiente gestión de los recursos de los gobiernos municipales.

Respecto a la evaluación de los factores externos, los autores encontraron que:

La compañía de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P. presenta una posición externa moderadamente favorable, que se traduce en 2.97 que es el resultado de la valoración de las oportunidades y las amenazas, esto se debe en gran parte a las facilidades de financiación y cooperación que brindan tanto organismos nacionales como internacionales, además de una sociedad que se está empezando a preocupar más por el cuidado del medio ambiente, el resultado no pudo ser más satisfactorio debido a la competencia experimentada en el sector y que las empresas competidoras están minimizando mejor las amenazas y al alto decrecimiento demográfico que se presenta en el municipio. (p. 81)

A continuación, se detallan las estrategias planteadas por Cifuentes & Urdinola en el trabajo de investigación, para desarrollar y alcanzar cada uno de los objetivos proyectados en La Victoria S.A. E.S.P por cada área dividida en: gestión humana, social y comunicaciones, operativa, mercadotecnia y venta, administrativo y financiero y un objetivo planteado de forma general para toda la organización en sinergia con los objetivos mencionados anteriormente.

Tabla 3. Plan táctico de direccionamiento estratégico propuesto por Cifuentes & Urdinola para la empresa La Victoria, Valle del Cauca.

Área	Objetivo	Estrategia
Organizacional	Aumentar 20% anual los ingresos de la empresa en un plazo no superior a 3 años (los ingresos actuales son de \$153.302.000 de pesos anuales)	Aprovechar los residuos orgánicos
Gestión humana, social y de comunicaciones	Capacitar al 100% de los operarios que laboran en la planta en el manejo de residuos sólidos y aprovechamiento de residuos orgánicos	Gestionar ante la CVC las capacitaciones del personal de la planta
Operativa	Dotar a la empresa de la infraestructura necesaria, para aprovechar como mínimo el 40% de los residuos orgánicos recolectados por la empresa	Construcción de una zona de compostaje con el fin de aprovechar los residuos orgánicos recolectados por la empresa
Mercadotecnia y venta	Comercializar el 100% de la producción	Publicitar el producto y desarrollar un plan de relaciones públicas
Administrativo y financiero	Obtener el 100% de los recursos necesarios para la ejecución del objetivo principal	Gestionar por medio de un proyecto dirigido al gobierno municipal los recursos necesarios para el aprovechamiento de los residuos orgánicos que son recolectados por la empresa de aseo

Fuente: información resumida y recopilada de
[\[https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13577?show=full\]](https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13577?show=full)

Cifuentes y Urdinola (2011), recomiendan a la empresa capacitar a todos los trabajadores en temas relacionados con el desarrollo de sus labores y actividades diarias que les permitan realizarlas con eficiencia y de forma eficaz, contratar el personal idóneo para cada cargo que necesite ocupar, apropiación de la visión, misión y políticas por parte de la gerencia con el fin de que todo el equipo de trabajo se oriente hacia una misma dirección y puedan alcanzar los objetivos planteados de forma eficiente, establecer metas claras para cada departamento y de la empresa en general para

enfocar el logro hacia un objetivo en común mediante la colaboración activa de los colaboradores, tener claridad en el transcurso de la planeación para establecer un rumbo de hacia dónde, cómo y cuándo realizar las actividades necesarias y crear alianzas estratégicas que permitan a la empresa aumentar sus clientes y sus ingresos operacionales.

A partir de las investigaciones realizadas en las diferentes fuentes bibliográficas y repositorios electrónicos se evidencia que en las compañías del sector de servicios se debe mantener el esfuerzo constante por mejorar los mecanismos, habilidades, destrezas y conocimientos en la gestión y administración, ya que sus logros se encuentran orientados en el corto y mediano plazo. Donde el direccionamiento sea adoptado en la empresa como una filosofía, se requiere la sensibilización y el compromiso de todos los empleados en cualquier línea estratégica que se encuentren, ya que esto permitirá la implantación de una mejora continua que permita alcanzar ventajas competitivas con respecto a sus rivales y estar a la vanguardia de las necesidades y expectativas del mercado.

Además, para llevar a cabo un adecuado planteamiento estratégico se debe conocer el propósito fundamental de la organización y de sus procesos, identificar los grupos de valor o las partes interesadas del sistema, tener claro la finalidad y resultado esperado de cada objetivo planteado, organizar prioridades e impactos en el establecimiento de las metas, conocer la normatividad vigente aplicable de obligatorio cumplimiento y gestionar la documentación de los planes estratégicos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Grupo Servinet S.A.S. es una compañía creada aproximadamente 2 años en el sector, se dedica a ofrecer productos de conexión a internet con la mejor tecnología en fibra óptica y mediante diferentes planes de servicio (básico, hogar, especializado y plus). Se localiza en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca. Cuentan con un equipo de personal

que cada vez trabajan para seguir los estándares exigidos por la empresa y poder contar con las más rigurosas inspecciones de calidad en cada uno de los métodos y servicios integrales, por este motivo, la empresa se ve obligada a implementar un proceso sistémico que permita desarrollar los planes actuales y futuros de la compañía dentro del marco de calidad exigido por sus clientes para trabajar de manera mancomunada hacia un objetivo común.

La empresa Grupo Servinet S.A.S, es una organización constituida en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, nace en el año 2019, que opera en el sector de las telecomunicaciones, en la actualidad se encarga en suministrar el servicio de colocación de servicios de internet en fibra óptica inalámbrico realizando las respectivas instalaciones en los hogares del municipio. Desde su inicio Grupo Servinet S.A.S, tiene gran concentración en la toma de medidas que se encuentra ligada en la administración general, esta fuente se encarga de manejar el departamento administrativo y desde allí se componen las respectivas disposiciones ante las áreas operacionales, financieras y comerciales.



Imagen 1. Fachada empresa Grupo Servinet S.A.S.

Fuente: Información extraída de la empresa Grupo Servinet S.A.S, datos tomados de los meses de los retiros y motivo de la empresa Grupo Servinet S.A.S

Por consiguiente, la administración de la empresa es dirigida por el gerente general Diego Fernando Restrepo desde el año 2019, tiempo en el que se inicia la empresa, actualmente ha sido apto para lograr llevar las operaciones de la compañía a un nivel de competencia óptimo, que a pesar de que no cuentan con un plan de trabajo estructurado, la perseverancia y proyección de Grupo Servinet S.A.S los ha posicionado fuertemente a nivel local, conformando un equipo de trabajo sólido, donde su enrutamiento es generar la calidad y el buen servicio de internet a los hogares zarzaleños; teniendo en cuenta que no se ha realizado un plan estratégico organizacional, que permita extender la rentabilidad y productividad de la empresa, convirtiéndolo en algo fundamental para sostenerse en un mercado cada vez más fuerte.

Cabe mencionar que Grupo Servinet S.A.S, es una compañía, que en su trayecto ha logrado desempeñarse de manera muy eficiente, aunque la falta de planeación no ha estado definida desde su creación. Según la entrevista realizada al gerente Diego Fernando, se pudo establecer que actualmente la empresa cuenta con algunos aspectos a mejorar como:

- ✓ Contar con una estrategia clara en los procesos, objetivos, manual de funciones y formatos de control en los que se pueda tener claridad sobre los procedimientos de la empresa.
- ✓ Tener una correcta asignación a los recursos sobre los cuales ejecutan las actividades operacionales y administrativas de la empresa, permitiendo de este modo un mejor desempeño de la organización.

Puesto que lo mencionado anteriormente, ha conllevado a que la empresa presente falencias en lo referente a las labores a nivel administrativas, comerciales y operacionales; repercutiendo en una disminución de las ganancias esperadas, menor captación del segmento de clientes esperado e incumplimiento en las actividades referentes a instalaciones del servicio. (D. F. Restrepo Vélez, comunicación personal, 17 de agosto de 2020)

Partiendo de lo anterior, se identifica que, por parte de la Gerencia General, se requiere contar con un mayor conocimiento y dominio referentes a planeación y direccionamiento estratégico organizacional; lo cual puede favorecer en un diagnóstico más preciso de su actualidad; Además, se carecen de indicadores de desempeño que midan la calidad del trabajo que es desempeñado por parte de sus trabajadores; si bien, el gerente tiene muy claro hacia dónde va direccionada la empresa, al igual que sus objetivos y visión, éstos no han sido socializados con el personal de la empresa, por lo que no han sido adoptados y, por ende, existe un alto desconocimiento sobre el rumbo y las metas organizacionales. De igual manera, la empresa no cuenta con un método o táctica que permita establecer un modelo de retroalimentación sobre el que se pueda ejercer un control preliminar que conduzca a medidas preventivas, más que correctivas.

Estos indicadores no han sido implementados por la empresa ya que han pasado por alto la importancia de ellos, principalmente tienen detallado su objetivo general dejando atrás una buena planeación estratégica. No obstante, y aunque se desarrollan algunas actividades como, políticas de promoción comercial, información acerca del servicio y su portafolio, detalles acerca del servicio de instalación y soporte técnico, procedimiento de facturación, por mencionar algunos; éstos en muchas ocasiones no se cumplen a perfección debido a la carencia de planeación, supervisión y seguimiento en las operaciones generadas desde el área administrativa; lo cual en muchas ocasiones deriva en cuellos de botella, que se traducen en niveles de insatisfacción por parte de los clientes y baja productividad y eficiencia por parte del personal; información que se presenta de forma más detallada en el informe realizado a partir de los efectos derivados en la aplicación y posterior al análisis de la encuesta del servicio al cliente.

Es importante tener en cuenta que la empresa requiere una apreciación del ambiente que les permita establecer un rumbo para orientar a toda la compañía a un objetivo en común en el cual todos estén involucrados en el establecimiento de la visión de la empresa, construyendo estrategia y generando valor agregado que lo promueva a un desarrollo y crecimiento de la empresa logrando una organización de los procesos que ayuden la consecución de los objetivos.

1.2.1 Identificación de problemas de direccionamiento estratégico en Servinet.

Mediante la indagación realizada a la empresa Grupo Servinet S.A.S se identificaron algunos problemas en la empresa, por lo que se logró evidenciar algunas dificultades que están afectando su desempeño y su crecimiento, donde a través de la metodología de observación implementada, se logró realizar un árbol de problemas, para conocer las falencias que tienen internamente, donde se han presentado varios inconvenientes del servicio ofertado a nivel de atención al cliente, administrativo, técnico, financiero y productivo. Arrojando así una serie de problemas en cada una de las áreas.

1.2.1.1 Problema raíz identificado. A continuación, se detallan cada uno de los problemas identificados que se han efectuado por el problema central que es:

- *Deficiente gestión administrativa y operacional en la empresa:* Se evidencia que la empresa no tiene definido cada uno de los procesos en cada una de las áreas lo que hace que la empresa no siga unos lineamientos que les permita tener un mejor funcionamiento.
- *Gestión y compra de inventarios:* Para la compra de bienes y servicios los colaboradores no realizan análisis de tipo de inventario, definición de stock y lead time, evaluación de proveedores para su posterior selección y contratación, carecen de una optimización de los recursos en la clasificación y dosificación de estos, desorden en el almacenamiento de materiales y falta de especificaciones de calidad para la compra adecuada de los materiales a utilizar.
- *Gestión financiera:* La empresa no realiza la planificación y elaboración de presupuestos (mensuales, trimestrales, anuales o por proyectos), no cuentan con un formato formal y estandarizado para el pago de nómina a los trabajadores, carecen de análisis de inversiones y financiamientos, no cuentan con la gestión y resolución de conflictos financieros y no tienen un modelo económico o prototipo aplicado en la compañía.
- *Gestión de calidad:* La compañía carece de personal dedicado al área de control de calidad que asegure que los productos y servicios cumplan con las especificaciones,

necesidades o expectativas comunicadas por el cliente, no existe el conocimiento sobre la normatividad vigente aplicable, y, por ende, los costos y tiempos no son gestionados adecuadamente.

- *Atención y servicio al cliente:* Los colaboradores atienden a los clientes de forma empírica sin previas capacitaciones que les permitan reforzar sus habilidades y carecen de herramientas adecuadas para ejecutar su actividad (teléfonos, computadores o algún otro medio tecnológico brindado por la empresa).
- *Atención y servicio postventa:* La empresa no es clara al brindar a sus clientes una garantía formal después de ofertar su producto e instalarlo y no cuenta con un canal de comunicación establecido para atender las solicitudes como quejas o reclamos.
- *Gestión humana:* En la empresa no existen estudios o análisis en el manual de funciones y del perfil del cargo.

En Grupo Servinet S.A.S, para la desvinculación del usuario, es por medio de un formato que es denominado paz y salvo, allí se ingresan todos los datos del usuario, dando constancia de que ya no va a hacer servidor de Grupo Servinet, donde a través de los datos arrojados en los meses del periodo 2021, que son detallados por meses los retiros, los cuales son originados por tres causas, por la inconformidad del cliente, por falta de disponibilidad en la nueva dirección y cambio de ciudad. Como se pueden visualizar en las siguientes figuras.

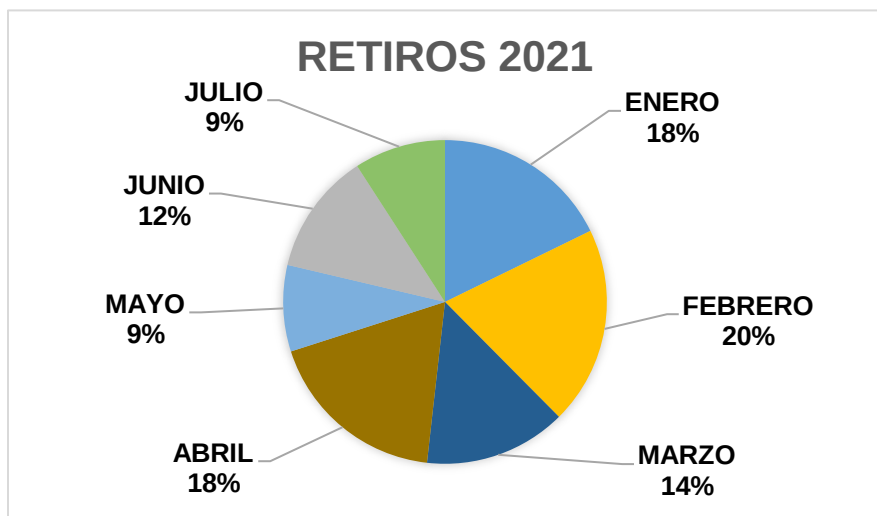
Tabla 4. Causas mensuales de los retiros de los usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S

MES	RETIROS	MOTIVO
ENERO	20	Inconformidad
	12	Sin disponibilidad en la nueva dirección
	3	Cambio de ciudad
FEBRERO	18	Inconformidad
	15	Sin disponibilidad en la nueva dirección
	6	Cambio de ciudad
MARZO	13	Inconformidad

	12	Sin disponibilidad en la nueva dirección
	3	Cambio de ciudad
ABRIL	19	Inconformidad
	12	Sin disponibilidad en la nueva dirección
	5	Cambio de ciudad
MAYO	10	Inconformidad
	7	Sin disponibilidad en la nueva dirección
JUNIO	12	Inconformidad
	10	Sin disponibilidad en la nueva dirección
	2	Cambio de ciudad
JULIO	11	Inconformidad
	7	Sin disponibilidad en la nueva dirección
TOTAL/RETIROS	197	

Fuente: Información extraída de la empresa Grupo Servinet S.A.S, datos tomados de los meses de los retiros y motivo de la empresa Grupo Servinet S.A.S

Gráfico 1. Porcentaje de retiro mensual de los usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S.



Fuente: Información extraída de la empresa Grupo Servinet S.A.S, datos tomados de los meses de los retiros y motivo de la empresa Grupo Servinet S.A.S

Gráfico 2. Motivos de retiro de usuarios de la empresa Grupo Servinet S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

GRUPO Servinet
"Nos conecta"

PAZ Y SALVO

GRUPO SERVINET S.A.S CERTIFICA QUE LA SEÑOR(A) _____

IDENTIFICADO CON CC _____ QUE CONTABA CON SERVICIO DE INTERNET EN LA DIRECCIÓN _____ SE ENCUENTRA A PAZ Y SALVO POR TODO CONCEPTO EN NUESTRA EMPRESA, A LO QUE SE REFIERE EL TEMA DE PAGO DE FACTURA Y ENTREGA DE EQUIPOS.

USUARIO

GRUPO SERVINET

FECHA: _____

MOTIVO: _____

GRUPO Servinet
"Nos conecta" Nit: 901303121-6

Imagen 2. Formato paz y salvo, de la empresa Grupo Servinet S.A.S

1.2.1.2 Problemas derivados de la deficiente gestión administrativa y operacional de Grupo Servinet S.A.S.

→ *Falta de claridad en la planeación de operaciones de la organización:* Grupo Servinet S.A.S sólo cuenta actualmente con el planteamiento básico organizacional de la visión, misión y organigrama (este último, realizado hace aproximadamente 2 meses). Sin embargo, estas formulaciones no son claras ni están interiorizadas dentro de la alta gerencia y dirección, así mismo a la hora de consultar por estas tareas de direccionamiento estratégico, la alta gerencia, dice que hay procesos que no se implementaron desde un comienzo, pero que hacen falta para un mejor funcionamiento de la empresa, la organización no cuenta con una ejecución del estudio interno y externo en la compañía que permita conocer su realidad.

Al igual que una investigación del macro y micro entorno que identifiquen los factores demográficos, esto ocasiona que no se tenga claridad sobre los proveedores que suministran toda clase de ingresos a la organización, intermediarios que participan en la comunicación, desarrollo y venta de los servicios, los mercados de la compañía para identificar el target, los competidores para conocer las diferencias en propuestas de valor hacia los clientes, terceros que puedan afectar indirectamente a la organización en sus servicios ofertados en su contexto actual en que se encuentra la compañía en cuanto a la productividad, eficiencia, gestión del cambio, gestión organizacional, innovación, calidad y cumplimiento de normatividades asociadas al sector. Al no contar con el establecimiento de la clasificación organizacional de la empresa, pilar fundamental y básico para definir los demás procesos internos en la cadena de valor, ocasiona que no exista una estandarización en las áreas de apoyo como en la gestión de adquisiciones e inventarios, gestión financiera, gestión de calidad, servicio y atención al cliente, postventa, gestión humana y servicio técnico y de instalación.

→ *Desconocimiento de los procesos internos por parte de los trabajadores:* La empresa actualmente no cuenta con el establecimiento de perfiles de cargos y manual de

funciones, canal de comunicación para conocer información importante de la organización, estandarización de procesos, Al no contar con procesos oficiales establecidos dentro de cada área administrativa y operativa de la empresa.

Los trabajadores generan su labor de forma experimental o a criterio propio ya que, no cuentan con la capacitación constante del personal, no existe el seguimiento de sus procesos administrativos y operativos, no hay existencia de procesos documentados, carencia de formulación de metas y objetivos, reprocesos en sus actividades, falta de diagnósticos tanto internos como externos, entre otros aspectos, que permiten conocer el estado actual en el que esta la empresa frente a su sector económico e impide direccionar a la empresa hacia la consecución de actividades y objetivos para mantener una estructura sólida, y disminuir la pérdida de clientes ante condiciones adversas que se han presentado. Por ende, la empresa se ha visto delicada ante el mercado al no contar con estrategias administrativas que los direccionen al éxito organizacional.

Los retos a los que se enfrenta la compañía respecto a la competencia directa en la región son fuertes, ya que son entidades que llevan más años instituidas como pilares de prestadoras de servicios tecnológicos y es por ello, que es de suma importancia formalizar un método de direccionamiento estratégico que logre de alguna manera identificar la capacidad que puede tener la empresa ante su sector económico. Cabe resaltar que las técnicas de mejoramiento permitirán esclarecer su objetivo implementando las herramientas adecuadas e indicadores medibles para superar futuros inconvenientes a nivel organizacional, lo que generará un incremento en su competitividad, productividad y satisfacción de su principal objetivo en la atención al cliente. Para Grupo Servinet S.A.S, el proceder a implementar grandes cambios estructurales y organizacionales será un gran desafío para la empresa, ya que se replantearán los procesos que se han venido efectuando desde hace muchos años, con el fin de alinear la toma de decisiones para que todos los miembros de la organización estén enfocados al cumplimiento de un mismo objetivo trazado por la

empresa, esto conllevará a lograr el fortalecimiento de la organización creando ventajas competitivas en pro de una mejora continua.

Para ejecutar un adecuado plan de acción, es importante que todos los involucrados posean el mismo compromiso de coadyuvar al cumplimiento de las actividades planteadas y se adapten a los cambios que traerá consigo las nuevas técnicas implementadas, para así lograr una eficacia en cada una de las áreas intervenidas que permitan perfeccionar la planeación del servicio prestado a los clientes, garantizando así, el desarrollo de la compañía y la estabilidad en el sector mediante la excelente calidad de sus ofrecimientos. La identificación de los problemas y falencias que impactan a la empresa permiten realizar una intervención oportuna y de raíz a las causas directas detectadas, implementando planes de acción acordes a responder ante las necesidades de la compañía y del entorno.

→ *Insuficiente conocimiento de la empresa en aspectos comerciales:* La empresa requiere trabajar en aspectos comerciales, ya que se ha evidenciado que les hace falta centrarse más en el cliente, en lograr mantenerlos, para así evitar retiros e insatisfacción de los usuarios, no cuentan con una estrategia de equipo de ventas, establecidas de una manera clara y objetiva, especificadas desde la dirección, que les permita llegar al máximo de los clientes, y tener un sistema de calidad que permita una coordinación con diferentes áreas de la organización. No tienen en cuenta aspectos, que son apreciados dentro de la planeación estratégica y de marketing y abordados desde el área comercial, por lo que se necesita trabajar en aumentar indicadores de satisfacción del cliente y fidelidad; si se quiere que el servicio llegue a los clientes, y se puedan alcanzar los objetivos empresariales.

La compañía debe estar en la capacidad de gestionar el capital humano que posee y alienarlo a los planes de direccionamiento estratégico; de este modo, se maximizaran los niveles de competitividad y eficiencia, respecto a sus rivales. Puesto que, al no contar con un programa establecido de formación, entrenamiento y perfeccionamiento del equipo de trabajo, no se puede tener una herramienta que

facilite el cálculo de indicadores y por tanto la medición del desempeño en la evaluación de las diversas variables que se deben tener presentes en materia de técnicas y habilidades comerciales.

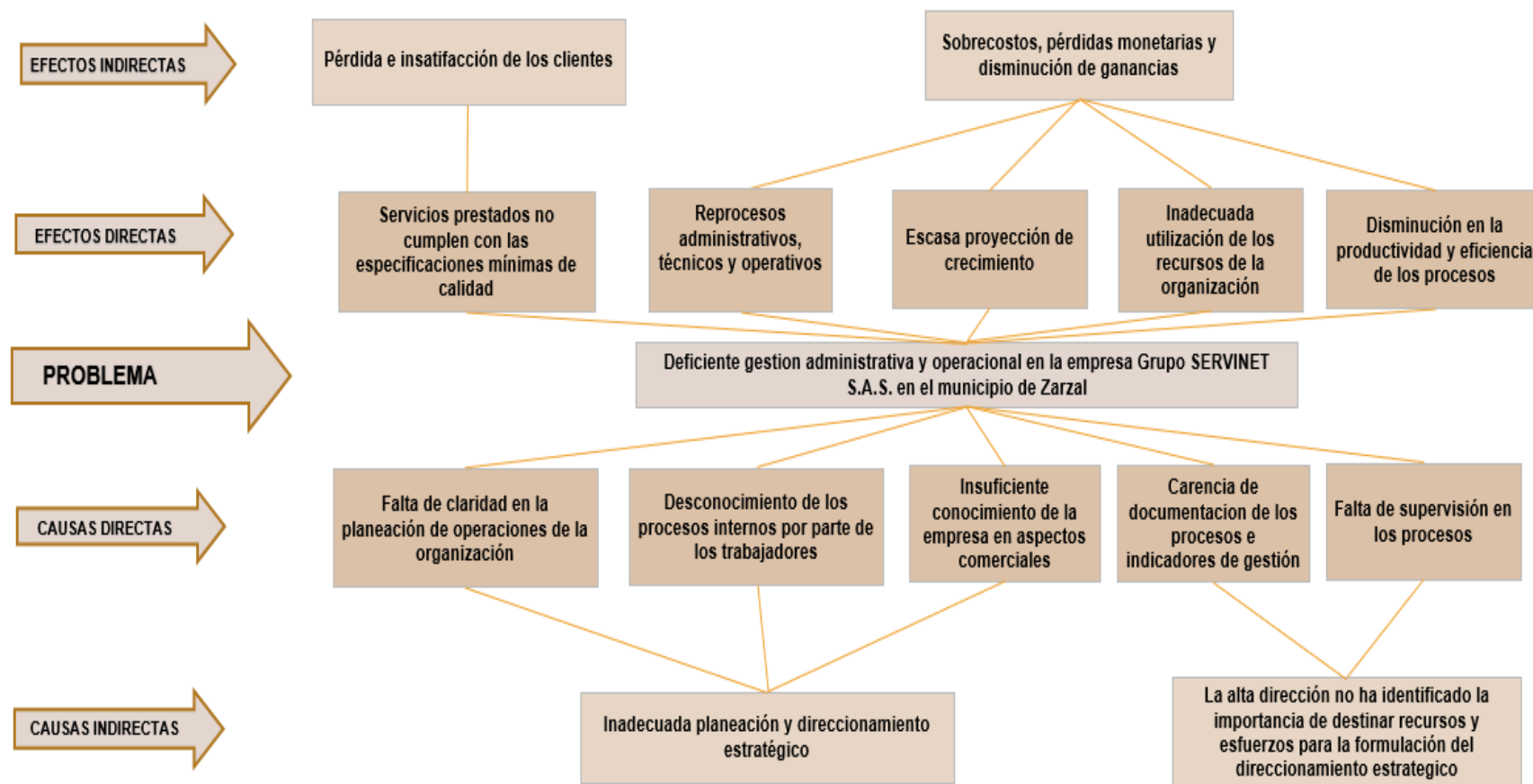
→ *Carencia de documentación de los procesos e indicadores de gestión:* La empresa carece de una documentación de los procesos, que les permita documentarlos internamente mientras son llevados a cabo, que puedan seguir con una tarea o proceso. Sin indicadores que midan el impacto de un proceso que no esté bien ejecutado, La empresa tiene procesos repetibles que impiden que los procedimientos sean exitosos, por lo que el expediente de procesos sirve como una guía primordial de referencia para los empleados y directivos.

La empresa no cuenta con un mapa de ruta para orientar la compañía, que ayude a equilibrar el estado actual de su procedencia con el objetivo de saber cómo mejorarlo. La falta de este proceso ocasiona errores y aumenta el tiempo de los empleados en las tareas que esté realizando, además de ello hace que la empresa atraviese riesgos en el servicio, y no se ejecuten de la manera correcta al no estar documentados o no seguir unos lineamientos establecidos, afectando el funcionamiento o desempeño de la empresa.

→ *Falta de supervisión en los procesos:* La organización no tiene un proceso constante de revisión de operaciones, puesto, ya que muchas de las funciones son monitoreadas, pero no validadas, este ha sido uno de las principales falencias que la empresa posee al no tener un margen de cumplimiento y supervisión hacia la tarea designada, Grupo Servinet S.A.S ha sentido la falla de este proceso debido a ello se generan inconveniente en la comunicación ocasionando reprocesos, los directivos tiene muy presente que este enfoque al establecer un mejoramiento continuo podrá tener grandes resultado 11en dichos procesos, la implementación del direccionamiento estratégico facilitara tener un posicionamiento solido en el mercado.

1.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Imagen 3. Árbol de problemas realizado para la empresa Grupo Servinet S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca



Fuente: Elaboración propia. Información resumida y recopilada de los trabajadores de la empresa

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico adecuado para la empresa Grupo SERVINET S.A.S. prestadora de servicio de internet en fibra óptica en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca para el período de 2022 a 2026?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el diagnóstico del ambiente general y específico que permita identificar la competencia de la empresa Grupo Servinet S.A.S?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico adecuado para Grupo Servinet S.A.S?
- ¿Cuál es el plan de acción para la empresa Grupo Servinet S.A.S?
- ¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para Grupo Servinet S.A.S?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico adecuado para la empresa Grupo SERVINET S.A.S prestadora de servicio de internet en fibra óptica en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca para el periodo de 2022 a 2026.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo que permita identificar la competencia de la empresa Grupo Servinet S.A.S.
- Elaborar el plan el direccionamiento estratégico para Grupo Servinet S.A.S.
- Diseñar el plan de acción para la empresa Grupo SERVINET S.A.S.
- Formular estrategias pertinentes para la empresa con el diagnostico actual de la empresa Grupo Servinet S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

El direccionamiento estratégico es una técnica que permite establecer los lineamientos operacionales mediante métodos de planeación y procesos continuo para el desempeño de los objetivos organizacionales y sectoriales ofreciendo niveles más altos de satisfacción, fidelización e incremento de cobertura de clientes. Además, mejora la gestión de los procesos, crea mayor eficiencia al formar procedimientos estructurados, optimiza el uso de los recursos, disminuye los riesgos, establece preferencias de negocio, establece estrategias globales, tecnológicas, de información y planes de negocio, entre otros, se definen visiblemente las funciones y compromisos dentro de la compañía, dando una clara comprensión de cómo sus roles están claramente relacionados con la superación de la empresa.

El estudio realizado a la compañía Grupo Servinet S.A.S, se evidencian unas fallas en algunas de las áreas determinadas donde se desarrollaron una serie de problemas más relevantes que impactan a la empresa en los cuales se pretende intervenir positivamente para lograr que la empresa incorpore unos lineamientos estratégicos.

A continuación, se menciona la intervención a las dificultades que sobresaltan a la empresa. La empresa Grupo Servinet S.A.S, carece de una planeación estratégica, donde se evidencia la deficiente gestión administrativa operacional, se encuentran procesos erróneos que se pueden minimizar y así generar planes de mejora, para hacer que la empresa crezca y sea rentable, abarcando nuevos mercados logrando entregar mayor productividad a los socios. Es así como se pretende intervenir para lograr un avance en la gestión administrativa de la compañía, de esta manera evitando fallas ocasionales por la falta de una planeación en los procesos operativos consiguiendo disminuir demoras en los procesos operacionales.

En la actualidad encontramos que los servicios prestados no cumplen con las especificaciones básicas de calidad, por lo que es relevante tratarlos para que se

efectúen con las especificaciones mínimas de calidad implementando los indicadores que permitan medir y dar respuesta a ellos, para así brindar un excelente servicio a la comunidad Zarzaleña.

Al igual que reducir los reprocesos administrativos técnicos y operacionales realizando un control que permita analizar cada uno de estos procesos, para ser ejecutados y obtener un adecuado funcionamiento minimizando las malas operaciones. Así mismo se procura tener una proyección de crecimiento, incorporando la visión dentro de la organización y que ella sea su principal objetivo, preservando la elección de los usuarios.

Cabe mencionar que la ejecución de un direccionamiento estratégico es viable, generando una nueva oportunidad para brindar un servicio óptimo en la incorporación de medios tecnológicos en la organización que les permita estar a la vanguardia en cuanto al movimiento de su sector. Logrando así que se genere un aumento de productividad y eficiencia de los procesos y así evitando pérdidas de usuarios, sobre costos y generando ingresos a la empresa. Al hacer todos estos cambios va a permitir que la empresa realice algunos procesos de manera positiva para la organización, por un lado, lograr reducir el nivel de servicios no prestados o de servicios prestados que tienen especificaciones bajas de calidad, que los lleve a un mejor control administrativo.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO HISTÓRICO

En los años 2500 Sun Tzu, filósofo chino y general escribió el texto “el arte de la guerra” que se basa en la elaboración de las técnicas, de la guerra real, de la espada envainada, de las maniobras, del ejército en marcha, de la variación de tácticas, de la propiedad, de las fuerzas e impotencias del enemigo, y, de la alineación del ejército. Las enseñanzas de Sun Tzu dominaron muchas interpretaciones simultáneas de muchos autores y consultores. (Chiavenato, 2006, p. 29).

Medina y Ávila (2002), en su artículo *Evolución de la teoría administrativa. una visión desde la psicología organizacional*, hacen un recuento histórico sobre el surgimiento del pensamiento administrativo, indicando que: “En la Época Arcaica de Babilonia, China, Roma, Grecia y Egipto nace la corriente administrativa. El escalafón organizacional y la percepción de habilidad en el ámbito militar despiertan el pensamiento estratégico emprendiendo a demostrar el análisis de aspectos humanos” (p.262).

Por otro lado, Claude George, en su libro *Historia del pensamiento administrativo*, expresa que:

Se encuentran factores como, administración salarial, responsabilidad, descentralización, gestión humana, especialización de la tarea, estudio de movimientos, indicadores de productividad, estrategias de competitividad. Los anteriores factores se pueden encontrar en el vasto mundo de la economía, donde los sistemas organizaciones y jerarquizados, se enfocan de la administración de sistemas productivos sostenibles (p, 47).

Durante el periodo de la Edad Media predominó una organización del tipo feudal, mediante una autoridad delegada; no obstante al hacerse la transición hacia la Edad

Moderna surge la crítica al sistema social y político, lo cual fue ampliamente difundido en los sustentos teóricos de Thomas Moro y Nicolás Maquiavelo, donde además se destacó la importancia del estudio de la contabilidad y otros temas como, registro de inventarios e intervención de calidad corriente surgida en Venecia por el autor Eli Withney, a quien conjuntamente se atribuye el desarrollo del mundialmente conocido método científico; mostrando como componentes internos de una sociedad, democracia o nación influyen en el perfeccionamiento de las estructuras organizacionales (Martínez y Briceño, 2012, p. 94).

Desde de la fantasía del artefacto de vapor de James Watt (1736-1819) la adopción a los sistemas productivos, se da origen a un acontecimiento de juicio del trabajo que transformó para siempre la organización social y comercial del periodo, impactando a su vez en cambios económicos y políticos (Chiavenato, 2006, p. 30). Con la venida de la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra se habla de cuatro fases: (i) automatismo de la industria y la agricultura, (ii) estudio de la potencia motriz a la industria, (iii) avance en el sistema fabril y, (iv) aceleración en los transportes y comunicaciones. (Chiavenato, 2006, p. 30-31).

Durante el centenario de los años 1800, ocurre el desarrollo de los aspectos salariales, programas de vivienda, aumento en la calidad de vida; así como lo es la estandarización de aspectos como, control del trabajo, establecimiento de la jornada laboral, control de materiales, planeación de la productividad, especialidad y segmentación del trabajo, estudio de movimientos, cambios en las tareas rutinarias sobre la salud del trabajador y costos como inversión. En este sentido, se empieza a considerar el trabajador como elemento de inversión; lo cual da origen al estudio de las necesidades personales y sociales del personal. Es durante esta etapa que surge la necesidad por lograr mejores rendimientos de productividad a un menor costo en lo referente al factor humano, surgiendo como estrategias, los incentivos económicos, referentes a la realización de la responsabilidad. (Martínez y Briceño, 2012, p. 94).

En los años 1900, se da origen a la administración científica, cuyo principal objetivo se centra en la búsqueda de resultados. Por ello, durante esta generación surgen nuevos estudios enfocados en el tema de la fabricación y se analiza el consecuencia que ésta puede tener sobre aspectos como, la administración de costos, planeación estratégica, planes de entrenamiento, entre otros; originándose de este modo la orientación humanístico del trabajo, la orientación clásica de la administración y la teoría clásica, siendo la planeación a largo plazo el fundamento básico de este estudio, orientado hacia el fortalecimiento de la eficacia y la competencia organizacional como vehículos para alcanzar excelentes resultados con las riquezas que posee la empresa (Medina, 2002).

Durante los años sesenta, en los países industrializados nace un rol a la trayectoria, en consecuencia, a los cambios que cumplen a la dinámica del entorno, dando lugar a nuevos desafíos. Se da el surgimiento del ejemplo de la estrategia empresarial, con una disposición estratégica a la dirección de las empresas; mediante la formulación de objetivos de largo plazo; se hace un especial énfasis a las decisiones tácticas y estratégicas como mecanismo para el logro de dichos objetivos. Un ajuste en las compañías y el entorno se compone en estrategia, conducida de comprensión de carácter futuro para asegurar el desempeño de los objetivos. En la década de los ochenta se definen e implantan las estrategias a partir de la adaptación a los constantes cambios que presenta el entorno, esto con la finalidad de lograr una posición competitiva favorable y sostenible, dando lugar al estudio y consideración de los factores internos y externos de la empresa. Es a partir de este momento donde los modelos de negocio se enfocan en invertir en proyectos que sean sostenibles y satisfagan las insuficiencias y perspectivas de los Stakeholders (Martínez y Briceño, 2012, p. 96).

Por tanto, en los últimos años, se ha generado un avance tecnológico significativo. Después de finalizar la Segunda Guerra Mundial, las invenciones militares fueron adoptadas al contexto social, específicamente en las diversas industrias que integran el mundo organizacional; además de los recursos económicos que fueron destinados a I+D, donde los países del hemisferio norte, se enfocaron en el adelanto de la microelectrónica, y telecomunicaciones, sentando las bases que en los próximos años definirían el destino

de las tendencias políticas y económicas que darían lugar a lo que hoy se conoce como la globalización (Thurow, 1992). A partir de lo anterior, se transformaron; ya que la globalización de las acciones productivas y de finanzas, así como el incremento de las operaciones productivas conllevaron a la apertura de las economías con planteamientos ultraliberales, denominadas como “canto de las sirenas”, anticipando el dominio del método de mercado y acrecentando cada vez más la brecha de diferencia entre personas y regiones (Suarez, 2001).

Los cambios que se suscitaron en los años noventa estuvieron marcados por las industrias de alta tecnología, telecomunicaciones y la nueva economía de la red; además de ello, los métodos de unificación económica por bloques geoeconómicos modificaban los poderes económicos y las hegemonías monetarias. Los métodos de negociación entre las empresas también tuvieron cambios significativos; puesto que, la alta competitividad llevaba a que las organizaciones tuviesen que reestructurarse, hacia el diseño de estrategias de una óptica global (Drucker, 1993). Lo anterior conllevó a que, las industrias locales les costase mucho adaptarse y resistir ante los volátiles cambios que presentaba el entorno, lo que trajo consigo un aumento en las tasas de desempleo (Suárez, 2001).

De modo que, durante los últimos 30 años el direccionamiento estratégico ha adquirido un carácter investigativo en la práctica directiva, con lo cual ha surgido una gran diversidad de paradigmas y rumbos sobre la forma de descifrar y proceder estratégicamente en una compañía (Labarca, 2008). Por consiguiente, el propósito estratégico adquiere relevancia durante los años 2000 hasta el día de hoy, centrándose en la necesidad de establecer un objetivo hacia una visión global direccionada y previamente analizada en los entornos. De allí la importancia que cobra la estrategia para la dirección y si esta se transfiere a todos los integrantes de la organización. (Ramírez, 2013).

Es preciso marcar que, en la actualidad las organizaciones se desenvuelven en un ámbito de continua incertidumbre, debido a los cambios e innovaciones que surgen para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado; siendo una carrera sinfín; por tanto,

la necesidad de controlar el riesgo se convierte en un factor imprescindible; y aunque el futuro es imposible de prever, si es posible la formulación y desarrollo de estrategias que puedan servir para lograr una concepción más acertada sobre los movimientos de los negocios y su entorno, teniendo una realidad más clara y con precisión para actuar al cumplimiento de objetivos.(Corona, 2010).

Se detalla la evolución de la planeación, direccionamiento estratégico y administración con los hitos más importantes de cada época:

4.1.1 Evolución del talento humano. Dentro de la evolución la competencia humana se exponen cinco etapas que corresponden a los periodos surgimiento del área de recursos humanos, según (Calderón Hernández et al, 2006) durante un periodo determinado.

Durante el periodo 1870–1900, según (Calderón Hernández et al, 2006) evidencian el surgimiento de la Revolución Industrial, donde se dio una tendencia del individualismo arraigado a la sociedad. Se da un valor particular al trabajo realizado, generando un movimiento llamado mejoramiento industrial. Además de esto, surge la protesta de los trabajadores en contra de los industriales, puesto a las múltiples violaciones a un trabajo justo en sus condiciones y salario. Producto de estas manifestaciones, se da importancia al trabajador y surge un movimiento humanístico hacia la responsabilidad de la gestión humana entre trabajadores y propietarios. En la segunda etapa año 1901-1930, se dieron otros acontecimientos como la Primera Guerra Mundial, Crisis Económica de 1929, que afectaron enormemente a la economía mundial y las relaciones al interior de las empresas; circunstancias que en el siglo XX dieron origen a la psicología y filosofía del trabajo.

En la Tercera etapa año 1931-196, (Calderón Hernández et al, 2006), indican que, con la crisis de 1929, que no permitió que se presentaran unas adecuadas condiciones para el progreso de la economía, se hace imperativo que el Estado proteja y regule las relaciones entre trabajadores y empleador. Esto dio lugar a la creación de asociaciones y agremiaciones encargadas de vigilar el cumplimiento de las relaciones entre los

industriales, empresarios y Gobierno; de este modo también surge desde la academia y la investigación diversas corrientes del área del Talento Humano puesto que, la psicología administrativa, escuela del comportamiento, enfocándose en el trabajo en equipo, las relaciones grupales y una mayor participación del trabajador. En la cuarta etapa: 1961-1990, se marca el avance tecnológico y la globalización, y cuyo impacto en el talento humano, se orienta hacia las capacidades y habilidades de los empleados, los cuales deben estar alineados al alcance de los objetivos planteados y el fortalecimiento de las empresas con perfiles más competitivos.

Teniendo en cuenta a Calderón et al. (2006) en la quinta fase 1991, los ámbitos de la globalización se han consolidado de forma significativa, siendo la competitividad un factor denotativo a nivel mundial y consigo los cambios son una constante a la que se deben enfrentar las organizaciones. En lo que respecta al talento humano, las empresas han desarrollado programas para ofrecer a los empleados la posibilidad de desarrollar sus capacidades, para adquirir habilidades que les permita adaptar al mundo laboral, que partan de la mano con todos los objetivos organizacionales, generando un impacto positivo para la compañía.

4.1.2 Gestión comercial. Como principal objetivo garantiza la recaudación de los compromisos asociados al servicios que prestan, además de ello también recauda facturas donde su actividad permite recibir los pagos que los clientes que se generan por medio de prestación de servicios, también el controlar la morosidad por medio de acciones que permitan llevar a cabo un cobro hacia los clientes que generan un pago de sus facturas en el plazo solicitado además de ellos generan operaciones de corte y reconexión suspensión gestión y negociaciones. ultimando pues la gestión comercial tiene un control de pérdidas en las operaciones que permiten lograr prevenir e identificar medidas para ser perfeccionadas atreves la realización de inspecciones de suministros y anomalías que se encuentren dentro de la revisión de obra en las instalaciones.

4.1.3 Gestión financiera. Está relacionada como organización encargada de planear, instituir, intervenir, administrar, monitorear y regularizar toda la dirección de los recursos

económicos con el objetivo de alcanzar mejores beneficios llegando así al mayor objetivo donde la organización se descifre con buena seguridad al afirmar las disposiciones financieras y crear oportunidades de ingresos para la organización. El área financiera acepta enormemente un reto en el argumento de gestionar las operaciones económico-financieras de la empresa.

4.2 MARCÓ TEÓRICO

4.2.1 La Planeación estratégica. Humberto Serna (2002) en su obra *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión* plantea que:

En la planeación estratégica quienes toman ciertas decisiones en una empresa, integran un proceso mediante el cual procesan y analizan información oportuna interna y externa con el fin de evaluar el estado actual de la empresa, así como su nivel de capacidad competitiva con la intención de anticipar y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.55)

De acuerdo con, Naranjo, Mesa y Solera (2005), mencionan que “La planeación estratégica puede concebirse como una técnica para solucionar inconvenientes confusos mediante procesos de aproximaciones sucesivas” (p.61). En este sentido, (Ulrich,1978), citado por Naranjo, Mesa y Solera (2005), entiende a la Planeación Estratégica como:

Un proceso de aprendizaje en el que persistentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el efecto final, en que se adquiere una solución, se considera satisfactorio. Es, por consiguiente, y esencialmente, una forma de constituir e instruir la competencia y la voluntad de un grupo humano en el análisis autocrítico e interdisciplinario de una organización que afronta el problema complejo y defectuosamente indefinido e incierto por las invariables transformaciones que introducen las interacciones de conglomerados humanos. (p.61)

Siguiendo con (Chiavenato, 1995 como se citó en Naranjo et al. 2005), las etapas para la creación de la planeación estratégica son:

- *Formulación de los objetivos organizacionales*: la organización elige los objetivos generales que intentan conseguir a largo plazo y delimita el orden de importancia y de prioridad de cada uno en un rango de objetivos. (p.61)
- *Análisis interno de la empresa*: se basa en un estudio organizacional, es decir, un estudio de las situaciones internas, para permitir una valoración de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la compañía. Los puntos fuertes componen las fortalezas promotoras de la organización que proporcionan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que las partes frágiles establecen las limitaciones y fuerzas restrictivas que obstaculizan o frenan el alcance de los objetivos. En el estudio interno contiene el análisis de los recursos, estudio de la estructura organizacional y la evaluación del desempeño en función de los resultados de la empresa. (p.62)
- *Análisis externo del ambiente*: se basa en un estudio del ambiente externo, es decir, de los contextos externos que encierran la empresa y que le asignan desafíos y oportunidades. Tal estudio abarca los mercados atendidos por la organización, la competencia y los factores externos. (p.62)
- *Formulación de alternativas estratégicas*: Expone las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la organización consigue adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales planteados, teniendo en cuenta sus diversos escenarios internos y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas establecen los cursos de acción futura que la compañía logra adaptar para conseguir sus objetivos globales. (p.62)

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Cambios estructurales: Describe un cambio en la estructura fundamental considerable que afecta a largo plazo, a diferencia de cambios a microescala, en el corto plazo de la elaboración y del cargo. (Álvarez Leguizamón et al., 2016)

4.3.2 Clientes: Un individuo o entidad que adquieren los bienes y servicios que brinda una compañía. (Quiroa, 2019)

4.3.3 Competitividad: Es la capacidad que conserva una persona o compañía para posicionarse ante sus competidores directos, adquiriendo una mejor posición. (Software DELSOL, 2020)

4.3.4 Dirección estratégica: Especifica las estrategias y políticas apropiadas para hacer que las compañías alcancen a direccionar hacia el efectivo cumplimiento de objetivos. (Silva Murillo, R, 2010, p.153)

4.3.5 Direccionamiento estratégico: En la visión gerencial el termino accede a la alta dirección el lograr establecer un rumbo claro para poder comenzar las acciones necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. (Camacho, 2002, p. 7)

4.3.6 Globalización: Se basa en el progreso del comercio internacional y la comercialización global de la producción de bienes y servicios. (Consejo de Europa, 2021)

4.3.7 Investigación: Es un proceso intelectual y experimental que percibe un vínculo de técnicas aplicadas de modo sistemático, con la intención de analizar sobre un argumento o tema. (Coelho, 2021)

4.3.8 Organizaciones: Es una estructura sistemática donde coexisten e interactúan individuos con distintos roles, obligaciones o cargos que buscan conseguir un objetivo específico. (Roldán, 2017)

4.3.9 Planeación de procesos: Es la técnica de estrategias y acciones apreciadas con el fin de obtener un objetivo determinado. Logrando así una perspectiva de futuro y definiendo la estrategia para alcanzar los resultados deseados. (Amador Posadas, 2002)

4.3.10 Procesos documentados: Compendie los pasos necesarios para cumplir una labor o proceso. (Vara Horna, 2012)

4.3.11 Productividad: Es la encargada de calcular el total de bienes y servicios que han sido derivados de cada factor manejado. (Software DELSOL, 2020)

4.3.12 Riesgos: Mencionamos riesgo a la inmediatez o evento de que suceda un daño o perjuicio y sus posibles efectos. (Equipo editorial, Etecé, 2021)

4.3.13 Sector económico: Pertenecen a la división de la acción económica de un Estado o territorio, contiene todos los espacios de búsqueda de los recursos naturales, incluso la industrialización. (Significados.com, 2021)

4.3.14 Servicios tecnológicos: El trabajo de la tecnología debe suministrar un servicio permanente que favorezca a todos los interesados tanto internos como externos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021)

4.3.15 Toma de decisiones: Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. (Pérez Porto y Gardey, 2010)

4.3.16 Ventajas competitivas: Distintivo de una agrupación, estado o persona que la diferencia de otras consiguiendo una perspectiva relativa superior para competir. (Tomás Verdera, 2017)

4.4 MARCO CONTEXTUAL

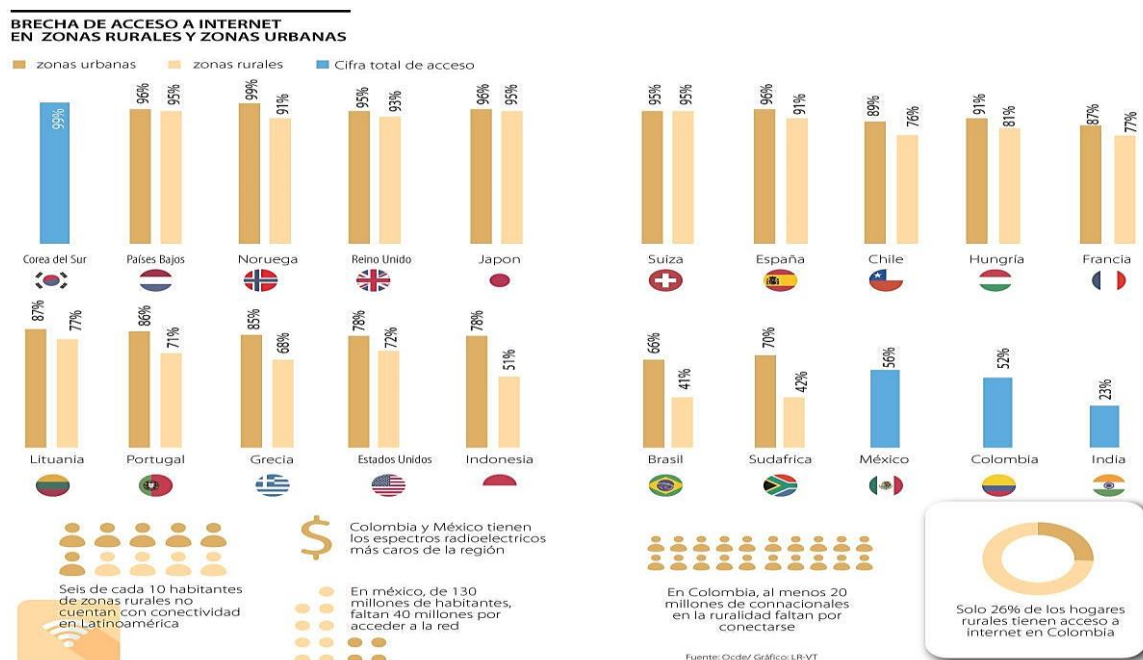
Las telecomunicaciones son la base fundamental de los procesos de evolución digital y se crea a partir de la composición de un gran número de insumos. Es así como sin ellos no se lograría disponer de una llamada o de un acceso a Internet. Por lo que existe una demanda de mercados que brindan los servicios digitales por parte de los consumidores, es relevante una estructura que garantice una cobertura y disponibilidad del servicio de Internet, aspectos que suponen la primera barrera para que el acceso y la experiencia de los usuarios en la economía digital sean los óptimos. Teniendo en cuenta que las telecomunicaciones. Es relevante mencionar que para alcanzar un desarrollo y potencializar la economía digital en un país, es relevante comprender los diferentes

eslabones para la extensión del Internet, ya que el camino para obtener buenas velocidades de conexión es contar con las herramientas necesarias para prestar el servicio.

Es significativo mencionar que el confinamiento social creado como medida para pretender disminuir el esparcimiento del COVID-19, ha creado un impacto inmediato sobre las redes, el cual alcanzaron un alto aumento en el tráfico de datos, producido por el teletrabajo y la educación a distancia, siendo ese enlace de comunicación con las personas, pero especialmente, en el uso de las redes sociales para el cumplimiento de la comunicación en tiempo real y como pasatiempo.

Partiendo de lo anterior, el acceso a internet simbolizo una ventaja, no obstante, dejó ver la falta de algunos países con relación a la escasez de conectividad en las distintas zonas. Un análisis realizado por la OCDE sobre la accesibilidad de los países al internet y la brecha que se evidencia entre las zonas urbanas y rurales, encontrado en los estados en progreso, creando una brecha digital entre 5% y 10%, sin embargo, en las regiones poco avanzadas se puede encontrar un acceso de inclusive el 30%, es así como algunas indagaciones afirman que solo el 40% de viviendas rurales acceden a internet en América Latina. (La República, 2021, párr.2)

Imagen 4. Conectividad de internet en Latinoamérica



Fuente: información resumida y recopilada de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-acceso-a-redes-de-internet-en-las-zonas-rurales-de-latinoamerica-es-de-al-menos-40-3204878>

En relación con los países que alcanzaron mejores resultados en el acceso a la red, Corea del sur se localiza como el primero en la lista, con un cubrimiento tanto en zonas rurales como urbanas de 99,7%, continuando en la lista por Países Bajos con 96%, Reino Unido con 95% y Japón con 96%. Los países de América desafían dificultades particulares para lograr que la población se conecte de forma profunda a las redes y los servicios digitales. El amplio espectro de banda internacional total de la Zona de las Américas se ha elevado en los últimos tiempos, cruzando de 52 terabits por segundo (Tbit/s) en 2017 a 141 Tbit/s en 2020. La disponibilidad de la extensa banda internacional ha sido una de las principales prioridades de políticas, fundamentalmente durante la pandemia de COVID-19. (La República, 2021, párr.4-5)

Por ende, de acuerdo con el Ministerio de las Tics (INFOBAE, 22 de Julio de 2021) en Colombia, durante el primer período trimestral del 2021, se registraron 273.668 nuevos accesos a internet, datos con los que se obtuvieron los 8,05 millones de interacciones en el país. Una de las razones por las que el acceso a internet en el territorio nacional se

apresuró se ha dado gracias a que desde Min Tic se han instaurado métodos y estrategias para que las personas de recursos económicos puedan acceder sin ningún inconveniente, igualmente, al mejorar la infraestructura tecnológica.

Se han generado estrategias para el tráfico de datos con el ánimo de perfeccionar la capacidad de las redes, de adaptar una infraestructura de disminuir los costos de interconexión y de reducir los costos de las tarifas del servicio de Internet al usuario final, y para incentivar el desarrollo e ingreso de proveedores de contenidos y de almacenamiento local. Conforme a los datos enseñados por el Ministerio el 20,6 % del total de conexiones nuevas a internet fijo, durante el primer trimestre del 2021, se alcanzó gracias al programa Hogares Conectados, el cual proporciona conectividad en los estratos 1 y 2 a costos asequibles. Así mismo Grupo Servinet S.A.S es una empresa que corresponde a la prestación de servicio de internet inalámbrico de fibra óptica, de acuerdo con la categorización CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas). categorizados de la siguiente manera; Sección J (Información y comunicaciones), división 61 (Telecomunicaciones), grupo 612 y clase 6120 (Actividades de telecomunicaciones Inalámbricas). (DANE, 2020).

Esta indagación corresponde a la empresa Grupo Servinet S.A.S, que es una compañía del sector de las telecomunicaciones, prestadora del servicio de internet inalámbrico, que nace en el año 2019, en Zarzal Valle del Cauca. Siendo una empresa de carácter familiar, con el objetivo de proporcionar un servicio de fibra óptica de internet. Hace aproximadamente dos meses el gerente decide expandir y abrir un nuevo mercado en Andalucía, gracias a la acogida que logro del municipio, mencionando así que la pandemia del covid-19, logro un impacto alto en la suscripción de usuarios, teniendo como necesidad el acceso a una red de internet, el cual se creó casi que indispensable para que los infantes, jóvenes y adultos logren ingresar al estudio y el trabajo debido a que la virtualidad se convirtió en la primera alternativa para impedir el contacto y multitud en los diferentes establecimientos del país, tanto privados como públicos, además poder evadir de alguna forma la contaminación masiva de Covid-19.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo para desarrollar el trabajo será de tipo descriptiva con variables mixtas, que de acuerdo con Hernández et al (2014) “Buscan detallar los patrimonios, particularidades y perfiles de personas, conjuntos, comunidades, procesos, objetos u otro fenómeno que se enfrente a un estudio. Son útiles para exponer con exactitud los ángulos o espacios de un suceso, fenómeno, situación, contexto o comunidad” (p.92). Por tanto, la información extraída para la presente investigación se obtendrá por medio de fuentes primarias como entrevistas, recopilación de documentos existentes, cuestionarios, análisis por medio de diferentes herramientas de gestión y listas de chequeos en conjunto con los empleados de la organización y la observación de los procesos más relevantes que intervienen en la cadena de valor, con el fin de identificar el entorno real de la compañía frente a la gestión administrativa y operacional.

En la situación actual de la organización se estudiarán las debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas que posee la compañía tanto en el ambiente interno como externo, la validación de las necesidades e impacto de las áreas involucradas, la caracterización de los procesos en la planeación estratégica, producción (operación e instalación), gestión de compras, gestión financiera, gestión de RRHH (Recursos Humanos) y servicio al cliente (comercial y técnico), análisis del sector económico, y demás, para así, formular posteriormente estrategias y planes de acción que permitan alinear los objetivos con las necesidades y expectativas de la empresa y del cliente.

5.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La técnica de estudio implementado en el desarrollo de esta investigación será el método cualitativo. Según Bernal (2010) los investigadores utilizan la técnica cualitativo o no tradicional cuando “se coloca a profundizar cuestiones concretas y no a generalizar. Su

inquietud no es prioritariamente medir, sino cualificar y representar el fenómeno social a partir de rasgos definitivos, según sean vistos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.” (p. 60)

5.3 TIPOS O FUENTES DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. De acuerdo con Hernández Sampieri (2008), “este tipo de fuentes contienen indagación original, es información de primera mano, es el resultado de conceptos, ideas, teorías y resultados de exploraciones” (p.30). La investigación y estudio del entorno actual de las características internas y el entorno externo de Grupo Servinet S.A.S se realizará de forma exploratoria y descriptiva, con el fin de recopilar la mayor cantidad de información posible para detectar patrones y situaciones que se estén presentando con regularidad y que afecten la calidad de los servicios ofertados al usuario. Para lo anterior, se utilizarán los siguientes métodos de recolección de datos:

→ **Entrevistas:** La entrevista con fines de indagación puede ser entendida como el diálogo que mantienen dos personas, con el propósito específico de conseguir alguna información significativa para la investigación que se efectúa. Es así, un acto de interacción propio, espontáneo entre dos individuos (entrevistador y entrevistado) donde se formaliza un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador comunica interés, motivación y confianza; el entrevistado restituye a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación (Gallardo de Parada y Moreno Garzón, 1998). En materia de indagación desarrollada con la empresa Grupo Servinet S.A.S., se aplicarán preguntas abiertas dirigidas al personal tanto administrativo como productivo que comprenda al detalle el proceso que lidera (estratégico, operativo, de apoyo o gestión) con la finalidad de conocer y analizar los procesos en una perspectiva de 360° entendiendo las falencias actuales y oportunidades de mejora que puedan implementarse.

- **Observación directa:** Según Cesar Bernal (2010), “identifica objetivamente aspectos o contextos presentes con el objeto de estudio sin estar directamente en él” (p.192). Por tanto, se realizarán visitas periódicas al área administrativa y de producción (sin interrupción de actividades) en las cuales se podrá observar el método de trabajo aplicado por cada trabajador en el desarrollo normal de sus funciones con el fin de obtener registros y realizar un levantamiento de procesos en cada etapa predefinida.
- **Recopilación documentos existentes:** De acuerdo con Fidias Arias (2012) “se basa en un proceso basado en la indagación, análisis, recuperación, crítica e interpretación de datos secundarios, como, los conseguidos y registrados por otros investigadores en fuentes fundamentadas: impresas, audiovisuales o electrónicas”. (p.27). Se realizará la recolección, análisis y validación de los archivos o documentos con los que cuenta actualmente la empresa con el fin de conocer la estructura interna de trabajo y la existencia de información almacenada. La documentación será recopilada de los últimos 5 años, es decir, desde el 2015 al 2020, ya que, se validarán criterios como precisión, oportunidad, relevancia y comprensibilidad.
- **Cuestionarios:** Para Trespacios et al. (2005) “son materiales de indagación descriptiva que precisan identificar las preguntas a efectuar, las personas escogidas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y establecer el procedimiento empleado para recopilar la información que se vaya consiguiendo” (p.96). Se aplicará un formato estandarizado de preguntas cerradas que estará enfocado a todo el personal de la compañía para observar diferentes puntos de vista y perspectivas, y así, no solo extraer información específica y clara, si no que permita conocer el grado de participación y compromiso de la alta dirección con relación al buen funcionamiento de la empresa.

5.3.2 Fuentes Secundarias. Según Hernández Sampieri (2008) “son recopilaciones, recapitulaciones o listados de referencias divulgadas en un área del conocimiento en particular” (p.23). De acuerdo con los datos obtenidos, se realiza la organización de la documentación dividida por procesos y áreas correspondientes aplicando la depuración

y procesamiento de la data con el fin de analizar, validar y seleccionar los informes, documentos y referencias más importantes que reflejen la calidad y la comunicación clara de lo que se está presentando actualmente.

5.3.3 Plan de acción. Esta etapa es la más importante del proceso, ya que, en ella se define el planteamiento y direccionamiento estratégico necesario para lograr la alineación organizacional. Previo a ello, se analiza y se evalúan alternativas y planes de mejora continua en los procesos ya descritos anteriormente para implementar herramientas metodológicas que aporten a la contribución y consecución de objetivos organizacionales.

En el sector en que se encuentra la empresa existe una gran variedad de competidores y por ende, los clientes cada vez más exigen excelencia en servicio, atención oportuna a sus necesidades y facilidad de acceso en los planes de pago, por esta razón la organización debe alienar todos sus esfuerzos en mejorar las capacidades y competencias de sus trabajadores, la estandarización de sus procesos para optimizar los recursos y trabajar en una misma dirección con el fin de minimizar reprocesos operativos y quejas/reclamos constantes de los clientes. Así mismo, el direccionamiento estratégico permitirá crear bases sólidas que le permitan concretar una propuesta de valor hacia un crecimiento y relación sostenible entre el cliente y empresa.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

6.1.1 Reseña histórica

Imagen 5. Logo de la empresa Grupo Servinet S.A.S.



Fuente: Grupo Servinet S.A.S.

Grupo Servinet S.A.S., es una empresa familiar, 100% Vallecaucana que surge de la necesidad de la comunidad de contar con una buena conexión de internet, estable y a buen precio, donde ellos siempre sean la prioridad, teniendo en cuenta que la conexión a Internet es parte fundamental para el desarrollo y avance de nuestra sociedad. siendo como tal la primera empresa del municipio con la mejor tecnología, brindando internet de fibra óptica directo hasta el hogar o empresa.

6.1.2 Misión, visión, valores corporativos y portafolio de servicios.

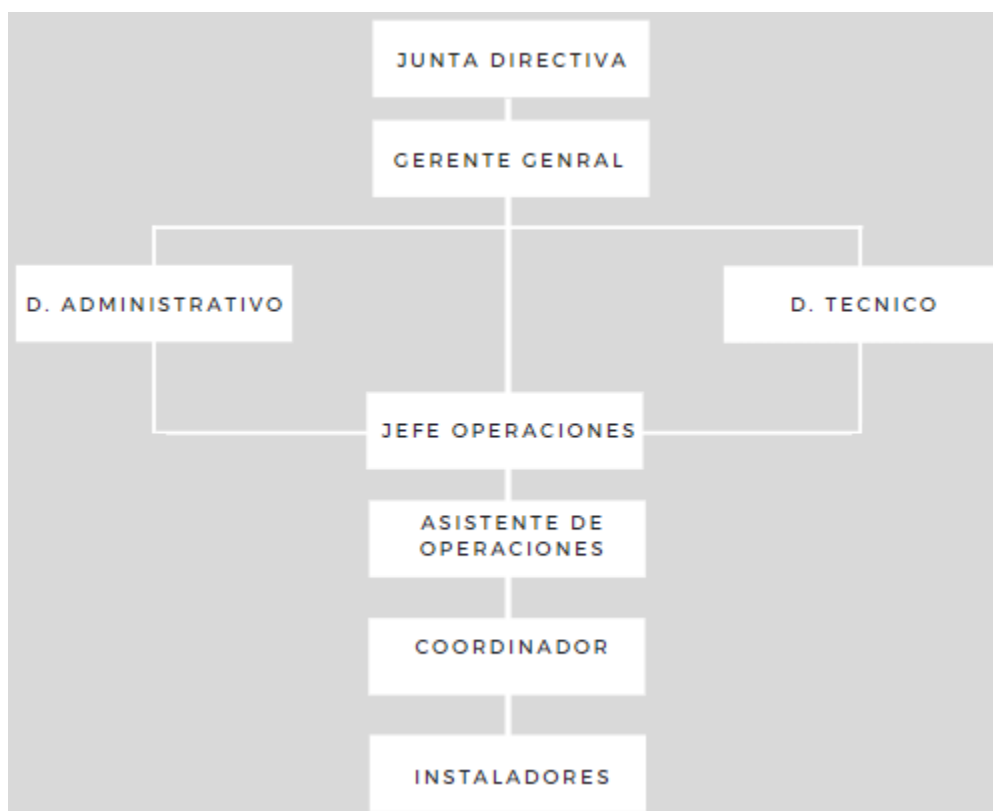
Misión: Proveer los servicios de Internet y comunicaciones con la más alta calidad, generar el mayor bienestar y progreso personal a nuestra comunidad. ser una empresa reconocida por la calidad humana y profesional de nuestra gente. (Grupo Servinet S.A.S., 2021)

Visión: Ser la mejor opción del mercado para satisfacer las necesidades de conexión y entretenimiento de manera integral, que la empresa sea líder de las telecomunicaciones en el sector del norte del valle. (Grupo Servinet S.A.S., 2021)

Valores Corporativos:

- Comprometidos con nuestros usuarios, brindamos la mejor prestación de servicios de internet de fibra óptica, con profesionales sobresalientes. Contamos con un equipo de profesionales, expertos que ponen en práctica los más exigentes controles de calidad en cada uno de los métodos para brindar un servicio integral.
 - Comunicación clara y honesta
 - Responsabilidad laboral
- Competitividad e innovación. (Grupo Servinet S.A.S., 2021)

Imagen 6. Estructura organizacional

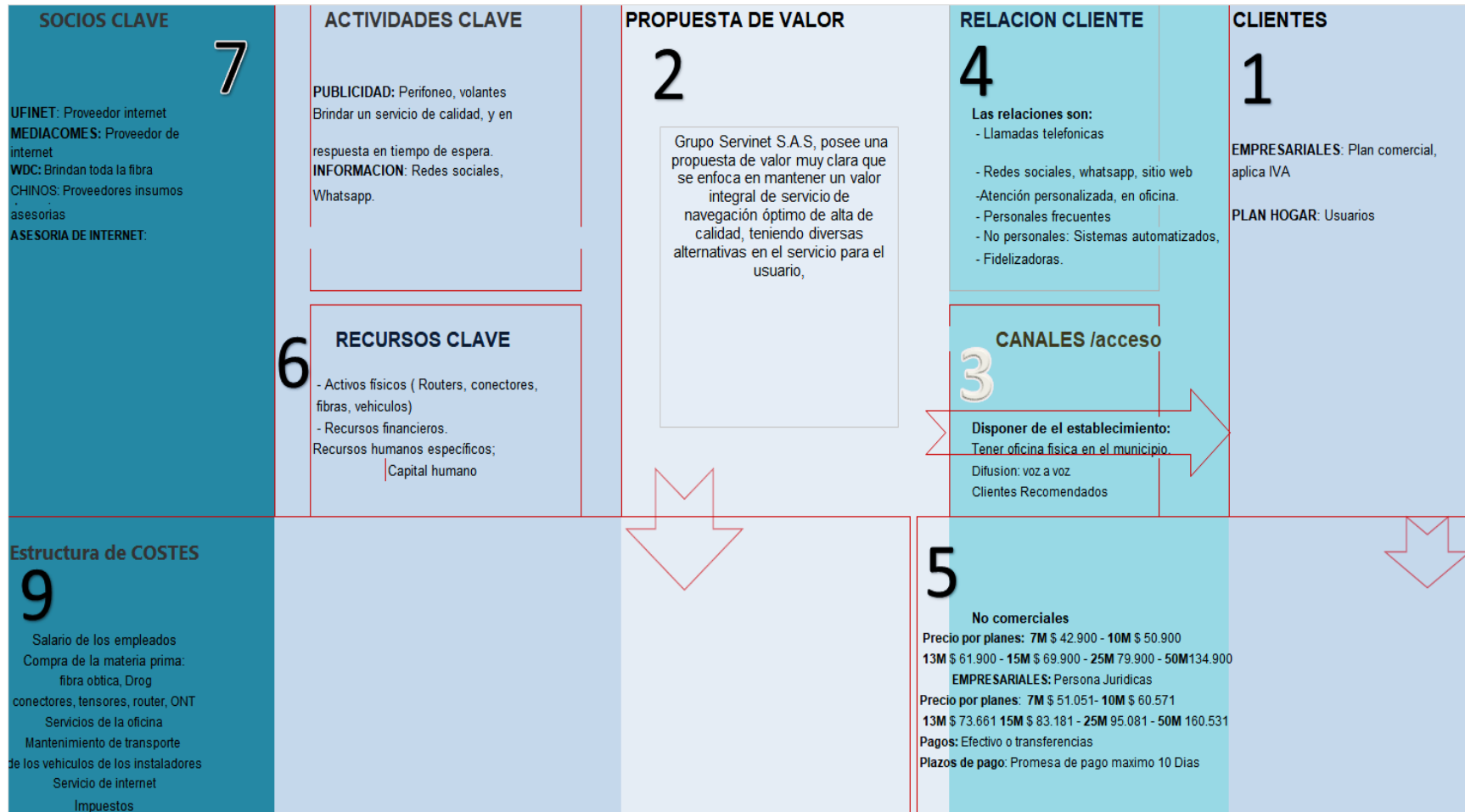


Fuente: Elaboración propia. Información resumida y recopilada de los trabajadores de la empresa

Portafolio de servicios.

- 15 Megas Plan Básico
- 25 Megas Plan Hogar
- 40 Megas
- 50 Megas
- 70 Megas
- 100 Megas Plan Empresarial

6.2 DESCRIPCIÓN GENERAL CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Segmento de clientes. Este segmento de cliente es donde se define el grupo de personas u organizaciones que la empresa desea dirigirse. Encontramos diferentes segmentos de mercado, ellos dependen a que segmento se desea dirigir, se debe fraccionar con el objetivo de concentrar aquellos clientes que tengan particularidades similares en segmentos bien concretos, posteriormente se relatan sus necesidades y se especifica la información principal como su contexto geográfico y demográfica, sus gustos, etc. Grupo Servinet S.A.S, tiene como objetivo abordar a la comunidad de estratos I, II, III y microempresas del sector zarzaleño, en este segmento se evidencia que la mayoría de sus usuarios son jóvenes entre 15 – 35 años donde hacen relevancia a la necesidad de tener el servicio de internet en sus hogares.

6.2.2 Propuesta de valor. En este punto la propuesta de valor es denominada como el eje central en el cual se empieza por la idea de negocio. Esta idea se refiere a los productos y servicios que generan valor para un segmento de mercado determinado, además de ellos buscan satisfacer el cliente y definir sus características principales que los hacen ser diferentes a los de la competencia. Al momento de completar la propuesta se debe tener presente una serie de argumentos que proveerán el desarrollo de la propuesta de valor que sea las más apropiada. Grupo Servinet S.A.S, se encuentra en un proceso de mejora continua, donde constantemente busca respuesta a los interrogantes de:

- ¿Qué valor concedemos al cliente mediante la prestación de nuestro servicio?,
- ¿Cómo podemos trabajar para responder las necesidades de nuestros clientes?

En este caso Grupo Servinet S.A.S, posee una propuesta de valor muy clara que se enfoca en

- Mantener un valor integral en el servicio de navegación óptimo de alta de calidad, mediante diversas alternativas en el servicio para el usuario, que se ajustan a sus necesidades y accesibilidad.
- Plazos denominados promesas de pago, donde se ofrece una prórroga en tiempo de cancelación para que su servicio del usurario no sea suspendido.

→ Servicio técnico prestado de manera inmediata ofreciendo garantía en su soporte.

6.2.3 Canales. Los canales de comunicación, comercialización y ventas. Son los medios por los cuales se utilizan para hacer llegar nuestro servicio a los clientes. Los canales seleccionados resultarán de forma directa en la satisfacción de los clientes, ya que pueden diferenciar de los canales directos o indirectos, propios o de accionistas externos que se armonizan para brindar una mejor experiencia. Uno de los canales principales es las redes sociales ya que este medio mediante el Grupo Servinet S.A.S, llega a sus clientes generando toda la información permitiente del servicio. Junto con esto es un canal muy interesante para el público, ya que especialmente son personas jóvenes las que tienen una relación constante con estas plataformas. Para Grupo Servinet S.A.S es un medio de comunicación muy económico y resulta muy amplio, ya que abarca a un gran número de personas

6.2.4 Relación con los clientes. En este punto se representan las relaciones que las compañías conservan con los distintos segmentos del mercado, son relaciones que se generan de manera autónoma entre unos segmentos, además en cada grupo se requiere un trato diferente según sus necesidades. La relación que se forma puede basarse en la captación de clientes, fidelización o motivación en las ventas.

→ Personales: Atención directa con los clientes, es decir, en persona o por teléfono.

→ Computarizadas: E-mail o buzones, entre otras.

→ Terceros: Externalizando la atención al cliente.

→ Colectivas: Participación de consumidores en la integración de la comunidad.

Las relaciones que tiene Grupo Servinet S.A.S, con sus usuarios es una serie de manifestaciones atreves de diferentes canales. Esencialmente por medio de las redes sociales que se crea relaciones con la mayor parte de los usuarios, estos son clientes que conservan la relación viva gracias a la retroalimentación que se genera de las diferentes opiniones volcadas por los usuarios en las redes sociales. Gracias a este flujo de veredictos la organización puede atender a las sugerencias y opiniones que surgen de toda la comunidad.

6.2.5 Vías de ingreso. Las vías de ingreso se detalla el flujo de caja que crean las compañías. Se adquiere mediante el cálculo ingresos menos gastos, de esta forma se alcanza el beneficio. Se define la fuente principal de ingresos. Si situamos una mayor fluidez, las relaciones entre el flujo de ingresos con el resto de los bloques modificarán creando mayores o pequeñas ganancias. El 100 % de la generación de ingresos proviene de la adquisición de servicio. En algunos acontecimientos los de mayor reputación a nivel nacional también tendrían que agregar las contribuciones que recoge la compañía por parte de instituciones oficiales. La adquisición de los servicios genera los ingresos suficientes para cubrir la nómina de los trabajadores y el desplazamiento de toda la materia prima necesaria para efectuar la instalación del servicio.

6.2.6 Actividades clave. Hace referencia a todas aquellas actividades que lleva a cabo la compañía para promocionar sus servicios; en este caso corresponde a las acciones de promoción y publicidad que se llevan a cabo por medio de canales tradicionales (perifoneo, volantes, atención al cliente) y digitales (redes sociales).

6.2.7 Recursos clave. Son los diversos recursos que posee la empresa SERVINET S.A.S., para la prestación de su portafolio de servicios. Esto incluye, los recursos técnicos u operativos como, la maquinaria, herramientas, tecnología, redes de instalación y los mecanismos de trabajo necesarios para la puesta el suministro de internet. Por otro lado, se encuentran los recursos humanos, conformados por el personal operativo y administrativo y finalmente, la capacidad financiera que tiene a disposición la compañía para llevar a cabo las acciones que integran su operatividad.

6.2.8 Asociados clave. Como socios clave, la empresa SERVINET S.A.S., cuenta con los siguientes:

- ✓ UFINET: proveedor encargado del suministro de internet.
- ✓ VDC: empresa encargada de proporcionar lo referente a la fibra óptica para proveer el servicio de internet.

- ✓ CHINOS: apoyo en el insumo de equipos y asesorías respecto a la instalación o servicio técnico del servicio.

6.2.9 Estructura de costos. Las principales actividades que generan costes para la empresa corresponden a:

- ✓ Pago de nómina al personal operativo y administrativo
- ✓ Adquisición de materia prima e insumos para la prestación del servicio
- ✓ Gastos fijos como arrendamiento y servicios públicos
- ✓ Mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo, incluidos vehículos
- ✓ Costos de desplazamiento
- ✓ Pago de impuestos y actualización de certificados de Cámara de Comercio

6.3 ANÁLISIS EXTERNO

6.3.1 Macro ambiente.

6.3.1.1 Internacional. De acuerdo a un artículo informado por la revista de economía Forbes (2016), el sector de las Tecnología de la Información y Comunicación (Tics) tiene en la actualidad una pequeña participación en la economía, representado proporcionalmente con un 6% del PIB en los países miembros de la OCDE, de acuerdo a cifras del Banco Mundial, en su estudio titulado *Dividendos digitales panorama general*; en el cual se revela que la internet da la facilidad a pequeñas empresas de tener un rol participativo en el comercio global; para que de este modo, su capital pueda llegar a generar mayores rendimientos; fomentando a su vez mejores indicadores de productividad, eficiencia, competitividad e innovación, siendo parte fundamental y un elemento de producción en la economía actual. A continuación, se describen los cuatro factores en los que la internet ha impactado al mercado:

1. Expansión del comercio: Internet facilita que los procesos de exportación lleguen a más mercados, favoreciendo también a empresas jóvenes. En cifras se ha podido establecer que se viene presentando un aumento del 10 % del uso de internet por parte

de las naciones exportadoras y el volumen de productos comerciados se ha incrementado en un 0.4 %. En cuanto a las empresas que desarrollan sus operaciones en medios netamente digitales, como Alibaba se estima que podría llegar a generar ingresos por más de 6 billones de dólares en los siguientes cinco años; puesto que este tipo de plataformas en línea, vienen ganando entre sus consumidores altos niveles de confianza, por medio del uso de sistemas de comentarios y apreciaciones de otros compradores que recomiendan los productos; además de contar con mecanismos de garantía y resolución de problemas bastante sencillos y eficientes en cuanto a tiempo de respuesta.

2. Mejora de la utilización del capital: una de las más grandes contribuciones radica en la reducción de costos que ofrece internet y, por tanto, fomenta mejores índices de eficiencia y productividad de la mano de obra en todos los sectores de la economía. Puesto que, el acceso a información más precisa y en tiempo real, mejora la gestión del inventario y cadena de suministro, disminuyendo el riesgo y valorizando los bienes de capital. Para citar un ejemplo, la reconocida empresa de mensajería expresa UPS emplea algoritmos en la determinación de las rutas para trazar un destino con mayor eficacia, lo cual le ha permitido un ahorro de 4.5 millones de litros de gasolina al año.

3. Fomento de la competencia: la automatización integral de los servicios aporta a la reducción de los costos marginales a cero, los cuales implican una producción a escala, que favorecen el surgimiento natural de monopolios. Debido a lo anterior, los servicios apoyados en internet igualmente alientan a la generación de competencia; una muestra de ello son los sitios web que reducen los precios de venta a sus consumidores, pero los datos disponibles en la red muestran que existen una tendencia fija de políticas de precio, haciendo que algunas de estas empresas manipulen de forma discriminada en la fijación de precios, aprovechando el historial de búsqueda de sus consumidores, su ubicación geográfica u otra información que le permita estar a la delantera de sus rivales.

4. Ingreso en el mercado: las empresas que desarrollan movimientos operacionales en línea logran crecer con rapidez y sus estructuras organizacionales son pequeñas, con

escaso personal e insuficiente inversión de capital. Los servicios de almacenamiento de información que puede llegar a albergarse en la nube son una importante fuente en la reducción de gastos operativos, facilitando la toma de decisiones para los inversionistas. A su vez, las aplicaciones de mensajería instantánea son un alto factor de competencia con las compañías de telecomunicaciones; motores de exploración y canales de redes sociales donde el concepto de publicidad se desarrolla de forma intensiva; por otro lado, las organizaciones de comercio electrónico compiten frente a las compañías con establecimientos físicos y las de dinero virtual con los bancos tradicionales.

6.3.1.2 Nacional. Partiendo del informe Digital 2021 Global Overview Report publicado por We are Social y Hootsuite, donde se emitió el reporte de Estadísticas de la Situación digital de Colombia en el 2019-2020, se explora el desarrollo que ha tenido Colombia durante el 2020 en cuestión al uso del Internet y los nuevas prácticas de consumo que han nacido, particularmente, por la influencia de la pandemia de COVID-19 (Branch, 2021). En materia de cifras, la población colombiana asciende a 51,07 millones de personas, de las cuales 81.6% vive en zonas urbanizadas; en lo que respecta a conexiones móviles, el número de dispositivos móviles es de 60.83 millones; esto indica que, la conectividad por medio de celulares, tabletas y portátiles supera a la población total (119%); por su parte, los usuarios activos representan el 68%, de los cuales el 76.4% permanece conectado en distintas redes sociales, Facebook, Tik Tok, Instagram, YouTube.

En cuanto al año 2020, la población de Colombia creció en un 0.9%, lo cual supone un incremento de conectividad de aproximadamente 463 mil nuevas personas. Desde el 2019 las conexiones telefónicas móviles crecieron en un 1.9%, lo que se convierte en 1.1 millones de nuevos dispositivos móviles conectados.

Imagen 7. Crecimiento digital: enero 2020 vs enero 2021



Fuente: <https://branch.com.co/wp-content/uploads/2021/04/graficos-estadisticas-colombia-02-1536x864.jpg>

Se puede evidenciar que durante el año el porcentaje de consumidores creció un 4.0%, sumado a los 1.3 millones de nuevos internautas. Así mismo, la cifra de consumidores de redes sociales aumentó significativamente en un 11.4%, equivalente a 4.0 millones de perfiles nuevos. Como dato relevante, los períodos de encierro y aislamiento, consecuencia del surgimiento de la actual pandemia COVID-19, realzaron la necesidad de estar conectados a Internet y redes sociales, con motivo de tener un contacto social mediante canales virtuales; así como el cumplimiento de las responsabilidades laborales y académicas.

En cuanto al uso de dispositivos móviles y plataformas tecnológicas por parte de los internautas en Colombia, en las edades comprendidas de los 16 a 64 años, se divide porcentualmente de la siguiente forma:

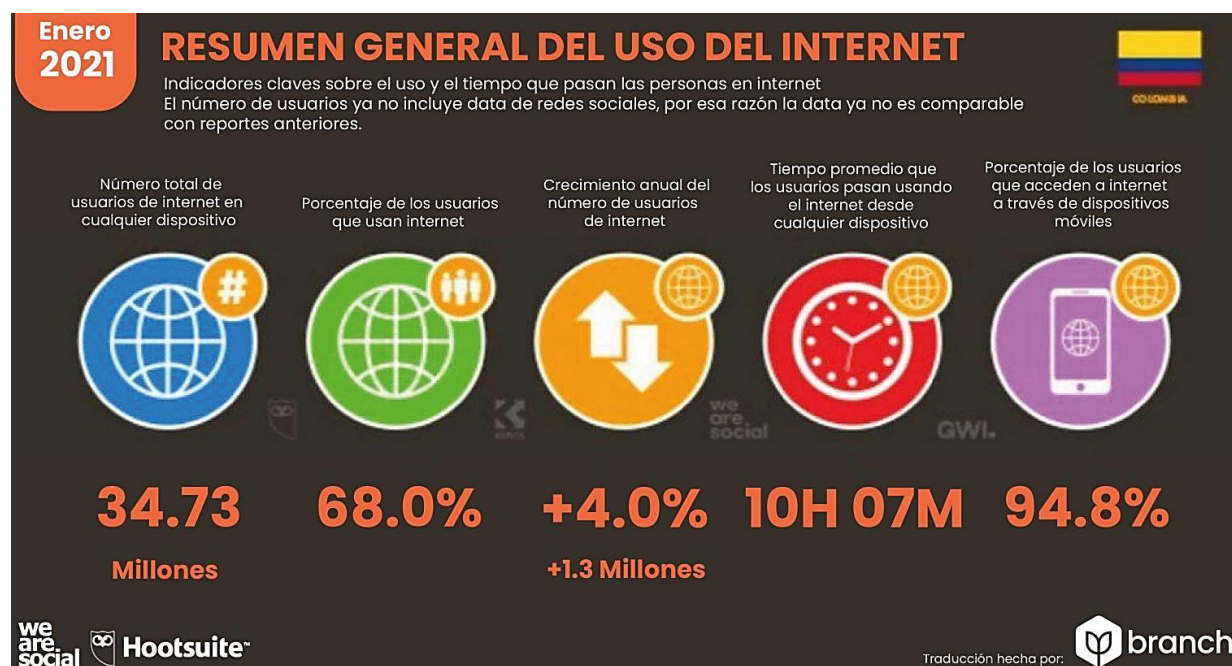
Imagen 8. Dispositivos que más utilizan los usuarios



Fuente: <https://branch.com.co/wp-content/uploads/2021/04/graficos-estadisticas-colombia-02-1536x864.jpg>

Como se percibió en la fase general del uso de dispositivos móviles, Internet y redes sociales, hay 34.73 millones de internautas en Colombia, esto simboliza un aumento de 1,3 millones de usuarios nuevos. Estos 34.7 millones de usuarios invierten aproximadamente 10 horas y 7 minutos en el día al interactuar en Internet desde un dispositivo sea este (smartphone, tablet, laptop, consola, TV, entre otros), aunque el 94% de ellos accede a este servicio, principalmente, desde su smartphone.

Imagen 9. Resumen general del uso de Internet en Colombia



Fuente: <https://branch.com.co/wp-content/uploads/2021/04/graficos-estadisticas-colombia-33-1536x864.jpg>

El número de consumidores de las redes sociales en Colombia creció en más de un 11.4% durante el pasado año y el usuario promedio pasa 10 horas y 7 minutos al día conectado a cierto dispositivo. Una consideración clave para los expertos del marketing que anotan al desarrollo de las marcas vía e-commerce. Facebook y YouTube son las favoritas por las marcas para invertir en publicidad digital. De hecho, con tan solo hacer campañas publicitarias en ambas redes sociales, se puede conseguir a la mayoría de los usuarios que hacen vida en redes sociales, es decir, 39 millones de individuos.

A pesar de que los comportamientos de compra y las prácticas de consumo cambian constantemente, estos datos te permiten tener un estado de la **situación digital de Colombia en el 2021** y así crear estrategias de marketing digital en las compañías adecuadas a la situación.

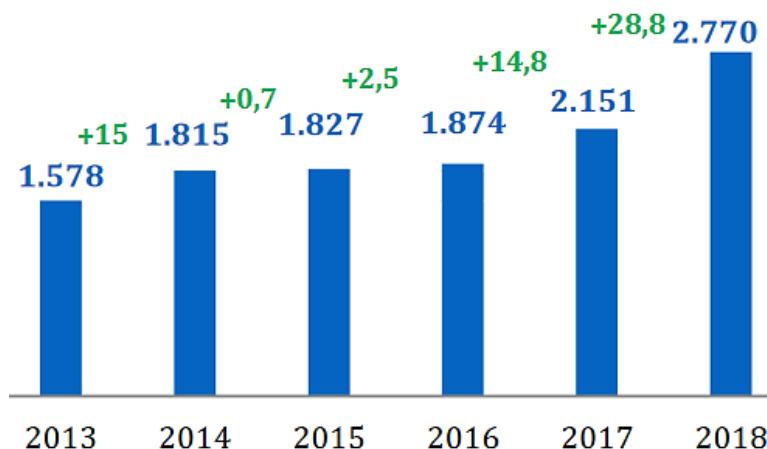
6.3.1.3 Regional y local. De acuerdo con el Informe de Enfoque Competitivo, emitido por el Grupo de Estudios Empresariales y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Cali (2019), respecto a la Caracterización y desafíos de la Economía Digital en el Valle

del Cauca. Durante el proceso de caracterización del Clúster de Economía Digital que avanza la Cámara de Comercio de Cali en mancomunidad con la Gobernación del Valle del Cauca, la alcaldía de Cali y la Comisión Regional de Competitividad e Innovación del Valle, se han identificado 736 compañías en el Clúster de Economía Digital del Valle del Cauca, las cuales registraron ventas por valor de COP 2,8 billones en 2018 y un incremento promedio anual de 12,4% entre 2013 y 2018. Adicionalmente se identificaron los primordiales retos estratégicos de la industria, los cuales serán la base para la edificación de un Plan de Acción que lograra promover la competitividad de esta industria en los próximos años.

El Clúster de Economía Digital en el Valle del Cauca congrega a las compañías que brindan servicios y contenidos digitales, junto a compañías de diferentes producciones con capacidades internas de impulso tecnológico. La Economía Digital depende del capital humano en la zona y la infraestructura que resiste al ecosistema. La formación de capital en instituciones universitarias, tecnológicas e inclusive de carácter autoinstruidas, que es un factor concluyente en la “materia prima” de la industria regional.

En el Clúster de Economía Digital se han reconocido 736 compañías inscritas en alguna Cámara de Comercio del Departamento. El Clúster registró ventas por COP 2,8 billones en 2018 y un crecimiento de 28,8 % frente a 2017. Además, las compañías reconocieron un desarrollo promedio de 12,4% entre 2013 y 2018.

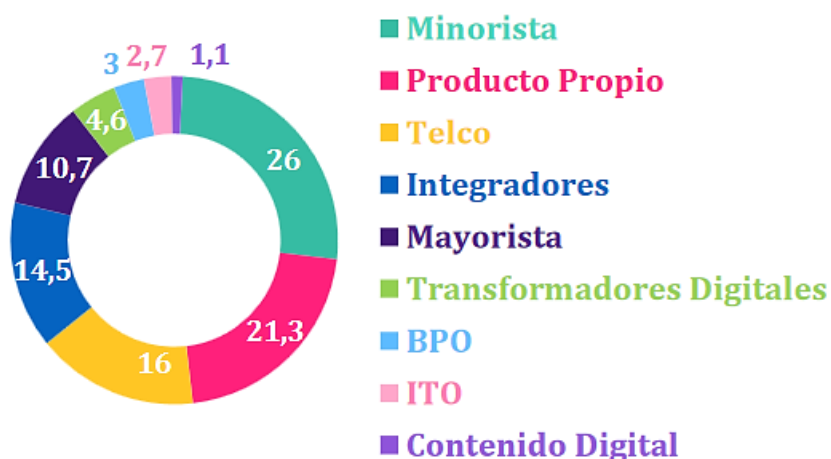
Imagen 10. Ventas (COP miles de millones) y tasa de crecimiento (%) del Clúster de Economía Digital del Valle del Cauca 2013 – 2018



Fuente: Confecámaras - Cálculos Cámara de Comercio de Cali

El segmento Comercio minorista es el que cuenta con mayor número de compañías inscritas (191 compañías; 26%), seguido por Producto Propio (157 compañías; 21,3%) y Telco (118 compañías; 16%).

Imagen 11. Distribución (%) de los segmentos del Clúster de Economía Digital del Valle del Cauca según número de compañías 2018



Fuente: Confecámaras - Cálculos Cámara de Comercio de Cali

El objetivo principal del Clúster de Economía Digital es fortalecer un grupo de compañías que establezcan proyectos para impulsar la competitividad por medio de la innovación, el desarrollo tecnológico y la internacionalización

6.3.2 Sector

6.3.2.1 Características del sector. Partiendo del proceso de caracterización del sector digital, se identificaron las siguientes características y retos:

- **Orientación de modelos de negocios enfocados en la demanda:** Se identifica la gran necesidad de corregir los modelos de negocio en la industria a la que se desea intervenir, estos enfoques en el conocimiento de la vertical en la industria del cliente. Las diferentes soluciones digitales y tecnológicas B2B deben ser flexibles, personalizables y de rápida implementación en la industria que están sirviendo.
- **Construcción de redes de conocimiento:** Desde la oferta (empresas de software) como desde la demanda (empresas interesadas en transformarse digitalmente), se observa la exigencia de compartir experiencias de nuevas tecnologías por medio de líneas de conocimiento.
- **Acceso a recurso humano capacitado:** En general existe una estrecha relación entre la oferta y la demanda de perfiles que cruzan capacidades técnicas y comerciales. Aunque algunas compañías se relacionan de manera no formal con el sector académico, se debe trabajar en la creación alterna de programas académicos especializados para cerrar las brechas en capital humano.
- **Atracción de capital sofisticado:** Aunque son mínimas las empresas que tienen inversiones financieras en el exterior; el poder acceder a los fondos de capital de inversión con un enfoque en tecnología es corto en la región y dependen de alianzas en los mercados internacionales.

6.3.2.2 Cinco fuerzas competitivas.

También se presenta el diamante de Porter, a partir de la evaluación asignada a las cinco fuerzas que integran el modelo y que fueron asignadas a partir de las características de la empresa Grupo Servinet S.A.S.

→ Rivalidad entre competidores

1. Rivalidad entre competidores			
Variables	Peso relativo	Valor	Total
1. Crecimiento del sector	22%	5	1,10
2. Número de competidores	20%	2	0,40
3. Costos fijos elevados	15%	3	0,45
4. Intereses estratégicos	20%	2	0,40
5. Diferenciación de productos	15%	4	0,60
6. Barreras de salida	8%	2	0,16
	100%		3,11

Fuente: Elaboración propia

→ Posibles entrantes

2. Posibles entrantes			
Variables	Peso relativo	Valor	Total
1. Economía de escala	12%	4	0,48
2. Integración hacia atrás	8%	3	0,24
3. Posicionamiento de la marca	12%	4	0,48
4. Lealtad de los clientes	14%	4	0,56
5. Requerimientos de capital	8%	4	0,32
6. Acceso a canales de distribución	12%	3	0,36
7. Requerimientos Legales	8%	3	0,24
8. Acceso favorable a Proveedores	8%	3	0,24
9. Curva de experiencia y de aprendizaje	12%	3	0,36
10. Reacción de los competidores actuales	6%	3	0,18
	100%		3,46

Fuente: Elaboración propia

→ Poder de negociación de proveedores

3. Poder de negociación de proveedores			
Variables	Peso relativo	Valor	Total
1. Concentración de los proveedores	20%	3	0,60
2. Sustituto de proveedores	15%	3	0,45
3. Importancia de la Empresa para el proveedor	16%	4	0,64
4. Importancia del producto para el proveedor	16%	4	0,64
5. Posibilidad de integración hacia adelante	15%	2	0,30
6. Cooperación con proveedores	18%	4	0,72
	100%		3,35

Fuente: Elaboración propia

→ Poder de negociación de clientes

4. Poder de negociación de clientes			
Variables	Peso relativo	Valor	Total
1. Concentración de los clientes	25%	2	0,50
2. Importancia del producto para el cliente	22%	5	1,10
3. Las ventas se concentran en pocos clientes	18%	4	0,72
4. Posibilidad de integración hacia atrás	15%	4	0,60
5. Nivel de información del cliente	20%	1	0,20
	100%		3,12

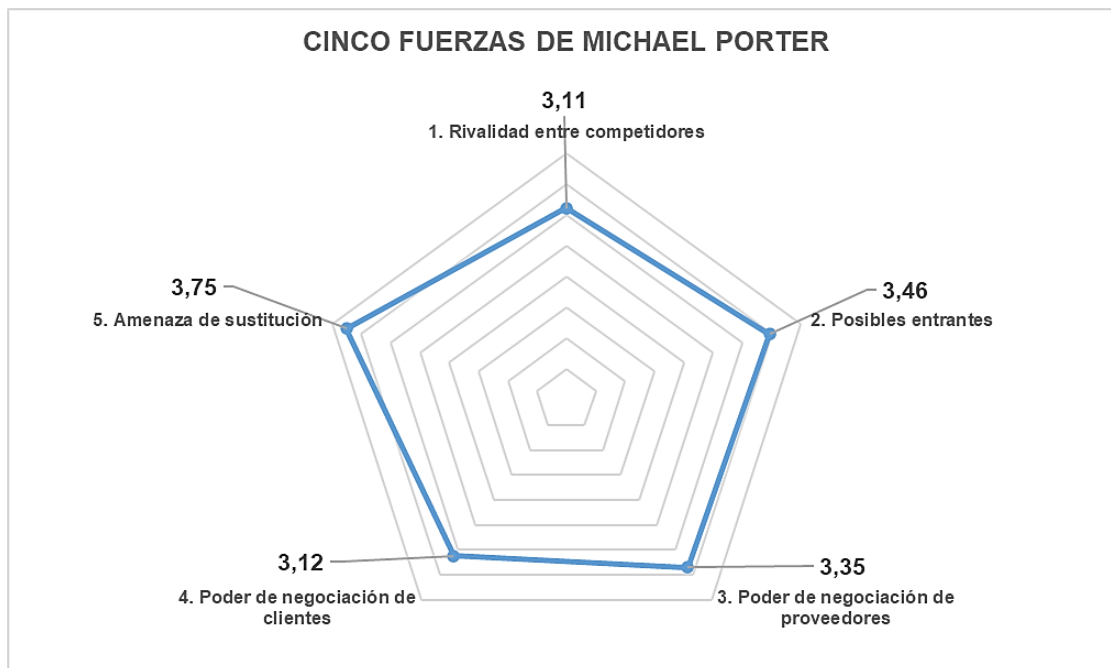
Fuente: Elaboración propia

→ Amenaza de sustitución

5. Amenaza de sustitución			
Variables	Peso relativo	Valor	Total
1. Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	26%	4	1,04
2. Acciones colectivas para diferenciación de los sustitutos	25%	3	0,75
3. Mejoras de los productos sustitutos	24%	4	0,96
4. Rendimiento de los productos sustitutos	25%	4	1,00
	100%		3,75

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Por medio de la evaluación a las diversas variables que integran el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, se puede apreciar como mediante los resultados obtenidos, la empresa Grupo Servinet S.A.S., debe enfocar sus actividades estratégicas hacia una alta rivalidad que existe entre los competidores de la industria, donde el servicio de internet tiene una alta demanda; además del poder negociación que se puede presentar por parte de los clientes, debido a la importancia que tiene el servicio para los usuarios por lo que se debe contar con un plan de mercadeo efectivo y una propuesta de valor atractiva que se traduzca en una alta fidelización por parte del segmento objetivo; además de ello, teniendo en cuenta que, la concentración alta de consumidores del servicio de internet; así como el conocimiento que éstos tienen acerca del servicio y su funcionamiento, lleva a que la empresa esté en constante optimización sus operaciones y que le permita lograr un mayor rango de penetración en el mercado. Finalmente, es importante tener en cuenta la posible entrada de nuevos competidores en el sector.

6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.4.1 Empresas a comparar.

- ✓ Celsia: Una de las grandes empresas nacionales, incursiona en el sector de telecomunicaciones fibra óptica 2021, es una compañía de gran trayectoria consolidada en el mercado por su gran participación por servicios establecidos.
- ✓ Bitwan: Empresa que surge de un municipio aledaño extendiendo sus servicios a nivel regional en fibra óptica, es una de las empresas de telecomunicación que ha tenido gran acogida por la población en el mercado de telecomunicaciones.

6.4.2 Factores claves de éxito.

- ✓ Participación en el mercado
- ✓ Competitividad de Precios
- ✓ Capacidad Financiera y de Apalancamiento
- ✓ Calidad del Servicio al Cliente
- ✓ Fidelidad del cliente
- ✓ Cualificación del personal
- ✓ Diversificación en el portafolio de productos y/o servicios
- ✓ Experiencia en el sector
- ✓ Calidad y Garantía en los Productos
- ✓ Innovación y Desarrollo
- ✓ Inversión en promoción y publicidad
- ✓ Good will de la empresa
- ✓ Capacidad directiva y gerencial
- ✓ Participación en canales de promoción y publicidad digitales
- ✓ Capacidad de expansión hacia nuevos mercados

6.4.3 Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Escala de calificación: 1 (menor impacto) - 4 (mayor impacto)

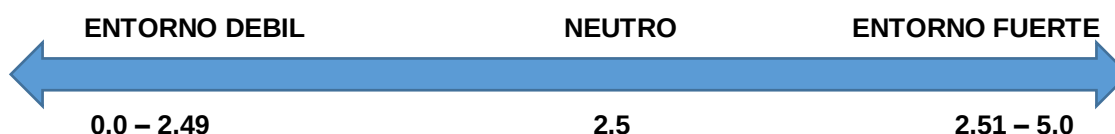
ITEM	Factores Críticos para el Éxito	Peso	SERVINET S.A.S.		CELSIA S.A.S.		BITWAN S.A.S.	
			Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
1	Participación en el mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
2	Competitividad de Precios	0,06	4	0,24	2	0,12	3	0,18
3	Capacidad Financiera y de Apalancamiento	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
4	Calidad del Servicio al Cliente	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
5	Fidelidad del cliente	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
6	Cualificación del personal	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
7	Diversificación en el portafolio de productos y/o servicios	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14
8	Experiencia en el sector	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
9	Calidad y Garantía de los Productos	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
10	Innovación y Desarrollo	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
11	Inversión en promoción y publicidad	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
12	Good will de la empresa	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
13	Capacidad directiva y gerencial	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
14	Participación en canales de promoción y publicidad digitales	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
15	Capacidad de expansión hacia nuevos mercados	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
TOTAL		1	0	3,3	0	3,5	0	2,7

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO REALIZADO A GRUPO SERVINET S.A.S

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

Factores externos clave	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Constante demanda de pequeñas empresas	0,08	4	0,32
Desarrollo de nuevas Tecnologías (mejorar actuales)	0,10	4	0,4
Adquisición de nuevas tecnologías	0,10	4	0,4
Tratados Internacionales	0,09	3	0,27
Clientes insatisfechos con proveedores actuales	0,09	3	0,27
Alianzas Estratégicas	0,09	4	0,36
Amenazas			
Competencia de Multinacionales	0,09	1	0,09
Variaciones constantes de TRM	0,10	1	0,1
Elevación de Aranceles	0,07	2	0,14
Entrada de nuevos competidores	0,10	1	0,1
TOTAL	1		2,7

Fuente: Elaboración propia

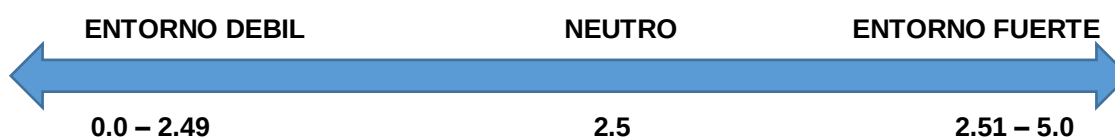


Interpretación: De acuerdo a los resultados arrojados en matriz, se aprecia que a la empresa Grupo Servinet S.A.S., se encuentra en un entorno externo fuerte; en medida por contar con la oferta de un servicio que actualmente tiene alta demanda en el mercado y el cual está en constante actualización por su alto componente tecnológico; lo cual, a su vez, le permite acceder a un segmento de mercado diversificado de clientes minoristas y mayoristas, abarcando una cuota alta del sector.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS - EFI

Factores internos clave	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Buena relación con los proveedores	0,09	3	0,27
Alta calidad en los servicios	0,10	4	0,4
Precios competitivos	0,08	4	0,32
Abastecimiento oportuno del servicio	0,08	3	0,24
Excelente atención al cliente	0,09	4	0,36
Rápida respuesta al cliente	0,08	3	0,24
Servicios diferenciadores	0,07	4	0,28
Debilidades			
Poca experiencia en el mercado	0,08	1	0,08
Poca capacidad de almacenamiento	0,06	2	0,12
Rotación lenta de cartera	0,06	2	0,12
Falta de un plan estratégico	0,07	1	0,07
Servicio sin características diferenciadoras	0,06	1	0,06
Poco reconocimiento en el mercado	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,6

Fuente: Elaboración propia



Interpretación: Partiendo del resultado de 2.6 obtenido en la ponderación de los factores clave internos de la empresa Grupo Servinet S.A.S., se puede apreciar que la empresa se encuentra en un entorno fuerte, caracterizado esencialmente por su alta calidad en el servicio, además de contar con precios competitivos y accesibles para sus diferentes segmentos de mercado. Por otro lado, se destaca la buena conexión con sus stakeholders como proveedores y clientes. Como parte de los aspectos a fortalecer, se requiere de la formulación de un plan estratégico que le permita a la empresa establecer un excelente direccionamiento y que se enfoque en el logro de sus metas organizacionales, así como un mayor posicionamiento y reconocimiento en el sector que se desenvuelve.

7.3 ESTRATEGIAS DOFA

DOFA GRUPO SERVINET S.A.S.	OPORTUNIDADES	AMENAZA
	O1: Constante demanda de pequeñas empresas	A1: Competencia de Multinacionales
	O2: Desarrollo de nuevas Tecnologías (mejorar actuales)	A2: Variaciones constantes de TRM
	O3: Adquisición de nuevas tecnologías	A3: Elevación de Aranceles
	O4: Tratados Internacionales	A4: Entrada de nuevos competidores
	O5: Clientes insatisfechos con proveedores actuales	
	O6: Alianzas Estratégicas	
FO		FA
FORTALEZAS	F2, F3, F4-O1. Estudio de entrada de nuevos proveedores al país, con el fin de encontrar las oportunidades de mercado que hay en cada una. F4, F5, -03. Programa de incentivos para atraer nuevos clientes. F3-O4. Expansión de líneas de servicio. F4-O7. Exploración de nuevos segmentos de mercado	F2, F3-A4. Desarrollo de una estrategia que permita mostrar a los clientes las características que diferencian el servicio de cualquier otro en el mercado. F5, F6-A4. Ofrecerle siempre al cliente el servicio post venta sin ningún costo adicional, al que ya pagaron por adquirir el servicio. F1-A1, A4. Estudiar a los potenciales competidores, para así generar una estrategia que nos permita ofrecer un servicio más amplio y completo que el ya existente en el mercado.
F1: Buena relación con los proveedores		
F2: Alta calidad en los productos		
F3: Precios competitivos		
F4: Abastecimiento oportuno del servicio		
F5: Excelente atención al cliente		
F6: Rápida respuesta al cliente		
F7: Servicios diferenciadores	DO	DA
DEBILIDADES	D4-O1. Elaborar un plan estratégico de direccionamiento estratégico, para el adecuado funcionamiento en el mercado. D1, D6-O6. Ingresar en el mercado garantizando a los clientes un servicio innovador de fibra optica generando nuevas oportunidades de crecimiento.	D1, D6- A1, A4. Generar una estrategia fuerte de mercadeo que permita llegar con mayor rapidez a los clientes.
D1: Poca experiencia en el mercado		
D2: Poca capacidad de almacenamiento		
D3: Rotación lenta de cartera		
D4: Falta de un plan estratégico		
D5: Servicio sin características diferenciadoras		
D6: Poco reconocimiento en el mercado		

Fuente: Elaboración propia

7.4 SISTEMATIZACIÓN MÉTODO DELPHI

Preguntas	GERENTE (DIEGO RESTREPO)	JEFE TECNICO (ALFREDO RESTREPO)	JEFE OPERATIVO (VANESSA GARCIA)	ADMINISTRADOR (DIEGO PELAEZ)
Entrevistados				
La empresa Grupo Servinet S.A.S tiene definidas sus diversas políticas (calidad, servicio, talento humano, entre otras)	Todavía no se ha implementado, pero ya se diseñaron, y falta socializar con el personal, por lo que es de suma importancia empezar a tener definidas e implementadas estas políticas que permitan un mejor funcionamiento de la organización.	En la empresa si tienen claras las políticas en cuanto a la calidad y al servicio que se está prestando y se está trabajando con el personal para tratar de atender mejor el tema del talento humano.	En lo que es el servicio y calidad, si cuenta con unas políticas definidas, pero en el talento humano como tal no se han creado ni se tienen definidas.	Si, en estos momentos se están desarrollando y se están fomentando cada una de estas políticas, para que haya un mejor desarrollo de la empresa.
El personal de la empresa Grupo Servinet S.A.S tiene clara la misión y visión organizacional	No se ha socializado, porque no se ha necesitado, el personal siempre llega a trabajar y muy poco se interesa por la misión y la visión de la empresa, aunque es necesario para que el personal tenga como ese sentido de pertenencia y es ahí donde se empieza a ver el compromiso de socializarlo.	El personal de la empresa no tiene clara la misión ni visión de la empresa, si se cuenta con ellas, pero no se han socializado con los colaboradores.	No, porque nunca la han dado a conocer, sabemos que sí cuentan con una pero no la han compartido con nosotros.	No, porque no se ha socializado, es uno de los puntos que hay que tener en cuenta. Y empezar a introducirme en la empresa. Para que haya una mejor organización.
La empresa Grupo Servinet S.A.S, cuenta con manuales de cargos funciones en los que se	No, porque apenas se vio la necesidad de tenerlo fundamentado, por lo que no se consideraba	En la empresa si se tienen claras y definidas las áreas y los roles de cada	Si, están divididas los cargos y las jerarquías que existen, cada uno tiene definido sus tareas.	Todavía no, esa es una de las partes que se tienen presente. para

tenga clara las tareas y responsabilidades de las áreas que integran la estructura organizacional	fundamental al inicio de la creación de la empresa, entonces como la empresa está creciendo ha necesitado más personal y en diferentes áreas, creando la necesidad de instaurar en la empresa las funciones.	miembro que labora para la empresa.		desarrollarse con ayuda de un asistente.
El personal operativo de la empresa tiene claridad sobre el uso, disposición y tratamiento de sus elementos de trabajo	Si, se ha ido mejorando constantemente en los últimos meses, creando esa conciencia a cada miembro de la empresa, donde el personal tiene claro los riesgos que pueden tener al no usar los implementos de protección de una manera adecuada.	Si, tienen claridad, ha sido difícil la implementación de ella, por lo que todo es un proceso, y cada uno debe tener claro los riesgos que pueden correr al no querer implementarlo.	Si, se han hecho a través de capacitaciones sobre todo con los técnicos en cuanto a los riesgos que tienen en su entorno de trabajo y a los administrativos también se les ha socializado en cómo utilizar los elementos.	Si, por que se les ha insistido, desde el área de sistemas de gestión, se ha empezado a infundir y a implementar el uso de cada elemento que se utiliza en el área de trabajo
La empresa Grupo Servinet S.A.S, cuenta con la capacidad instalada necesaria para responder a la demanda actual de su segmento objetivo de mercado	Si, actualmente si se cumple con la demanda, ahora es más mínima por lo que ha bajado un poco, pero si tenemos con que responder a la demanda del servicio.	Si la empresa está totalmente capacitada y cuenta con equipo de la mejor alta tecnología para responder a la demanda del mercado.	No, creo que tengan la capacidad porque en este momento cómo está la empresa tan amplia en el municipio, hay muchos servicios que se tienen que rechazar por que la disponibilidad está copada, es muy complejo ya que en todos los sectores la disponibilidad no es igual.	Bueno, en cuanto a la parte operativa si contamos con la capacidad de responder, pero en la parte administrativa hay deficiencia y estamos trabajando para mejorarla y poder responder al mercado.
La empresa Grupos Servinet S.A.S., cuenta con un plan de Bienestar	No, se ha visto la necesidad de implementarlo por lo que	No, se cuenta con un plan, pero se podría analizar y desarrollar uno el cual	No, nunca he escuchado que tengan o implementen un plan motivacional,	No, todavía falta por implementarlo e integrarlo a la empresa.

Laboral en la que involucre el plan motivacional para su personal	el personal no es muy grande, y no se ha creado como esa área de recursos humanos especialista en el bienestar del personal.	permite involucrar a los colaboradores de la empresa.	también creo que es por lo que la empresa no es tan grande, ni cuenta con muchos colaboradores.	
Qué tan frecuente la empresa Grupos Servinet S.A.S., realiza capacitaciones al personal	Muy frecuente, estas se realizan como mínimo una vez al mes, ya que la empresa ha ido mejorando, antes no se realizaban, pero ahora es importante hacerlas por lo menos una vez al mes.	Se realizan una vez al mes, ya que es importante que se realicen y contar con un personal capacitado.	Constantemente una o dos veces al mes nos visitan, ya sea por parte de los directivos o de salud ocupacional.	Si, son permanentes, se están realizando una al mes, pero a veces se hacen dos veces, si se requiere.

Fuente: Información obtenida por la entrevista realizada al gerente, jefe técnico, jefe operativo y administrador

Análisis: De manera general, se puede identificar a partir de las contestación dadas por los entrevistados que existe un desconocimiento y falta de apropiación por parte del personal sobre las políticas, misión, visión organizacional y manuales de cargos funciones que hacen parte del direccionamiento estratégico de la compañía; por lo que se hace necesario que exista una mayor apropiación para tener mejor claridad sobre el rol, las tareas y responsabilidades que tiene cada puesto de trabajo; así como una plena identificación del objeto organizacional y el horizonte de trabajo que pretende alcanzar la empresa. Respecto a lo concerniente al talento humano, no se cuenta con un Plan de Bienestar Laboral en el que se diseñen programas enfocados a las necesidades personales, sociales y económicas del personal; así como el fomento a la productividad y la motivación que incide en un óptimo clima laboral. Como aspectos positivos, se destaca la constante capacitación que viene recibiendo el personal y el conocimiento que tienen sobre el uso, disposición y tratamiento de sus elementos de trabajo.

7.5 CARACTERIZACIÓN Y OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

La población que está conformada por los usuarios de Grupo SERVINET S.A.S de Zarzal, localidad del Valle del Cauca, en el cual se pretende realizar una muestra, donde se tendrá en cuenta los datos obtenidos por la empresa, en cuanto al número de usuarios, que acceden al servicio, para el desarrollo de dicha investigación. Con base a esto los usuarios son objeto de estudio, para la realización de la investigación del trabajo, el tamaño de la muestra se aplicará al 30% de los usuarios. También se realizará un muestreo no probabilístico, con la intención de evaluar al 30% de los usuarios y de este modo obtener la información necesaria para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Grupo SERVINET S.A.S, cuenta con un total de 2000 usuarios, arrojado de la base de datos de la empresa Grupo SERVINET S.A.S, datos del 2021. Con el fin de establecer el número de encuestas a realizar se ha decidido trabajar con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error máximo permisible del 5%. Se procederá a utilizar la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra, siendo el caso de una población grande.

Donde

n: tamaño de la muestra.

Z: porcentajes de datos que se alcanza dado un porcentaje de confianza del 95%.

P: probabilidad de éxito, en este caso “p”

Q: probabilidad de fracaso.

(e): máximo error permisible.

Basándonos en la tabla normal, el valor de “z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96, ya que se cuenta con información previa, es prudente suponer que la probabilidad “p” de aceptabilidad por parte de los usuarios, ante el servicio brindado, es del 50%, y por tanto la probabilidad de no aceptabilidad “q” se ubican en el 50%. Mientras el margen de error máximo permisible es del 5%.

Resumiendo:

N: 2000

Z: 1,96

(e):0.05

P: 0.50

Q: 0.50

Fórmula:

$$n = \frac{(z^2 p * q * N)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (0,5) (0,5)}$$

De acuerdo con la fórmula realizada el número de encuestas a efectuar son 322.

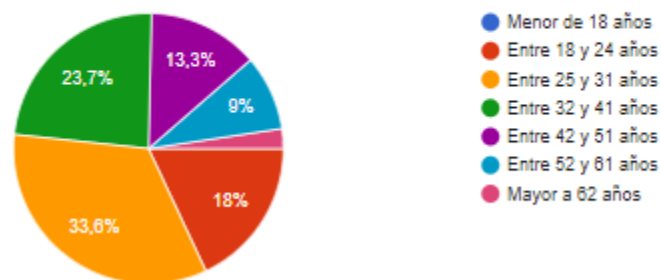
A partir de los resultados arrojados por la fórmula se procede a realizar las encuestas a los usuarios del Grupo Servinet S.A.S, en su totalidad por la disponibilidad del cliente logran obtener 211 encuestas realizadas que nos permitieron identificar como es el servicio de internet de la empresa.

A continuación, se detallan los resultados generados por la implementación de las encuestas:

Gráfico 4. Rango de edad de los encuestados

¿Cuál de las siguientes categorías corresponde a tu rango de edad?

211 respuestas

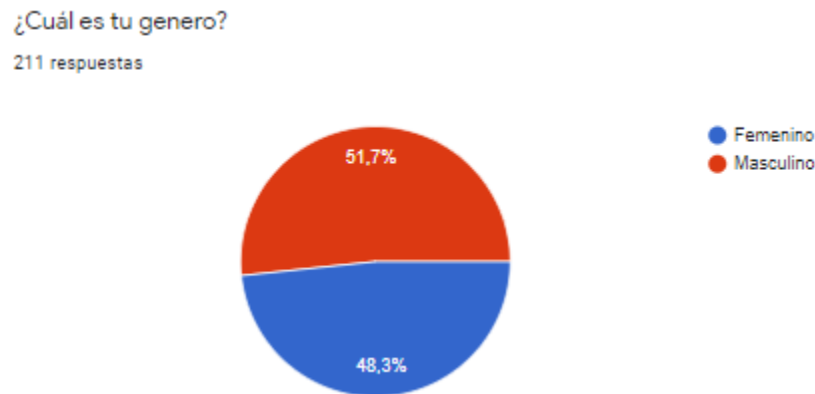


Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como parte de la identificación de la muestra a encuesta, se preguntó el rango de edad en el cual se encontraban los usuarios participantes en proceso; tal y como muestra la

gráfica; el porcentaje más representativo corresponde a los usuarios con rango de edades entre los 25 y 31 años (33,6%); seguido de las usuarios con rango de edades que comprenden entre los 32 y 41 años (23,7%); por su parte el 18% de la muestra correspondió a las personas con edades entre los 18 y 24 años y el rango de edades de entre 42 y 51 años con un (13.3%); y por último, lo finalizan las personas entre los 52 y 61 años (9%). Se puede observar que las edades de los encuestados abarcan un rango amplio de la población.

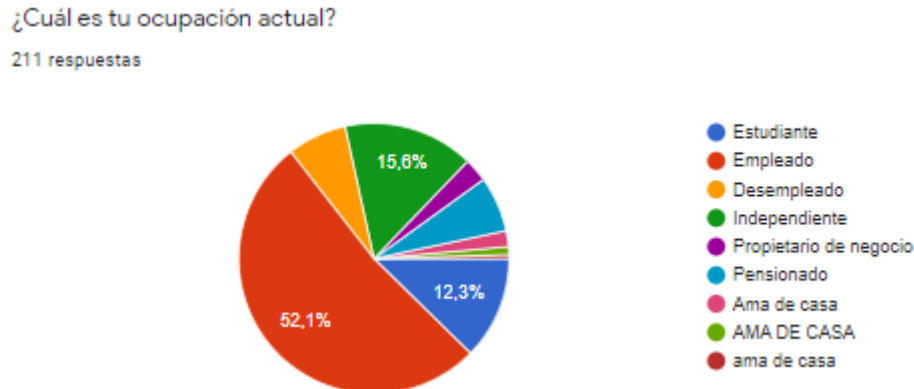
Gráfico 5. Género de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

En cuanto al género de los encuestados, la gráfica muestra que el 52% corresponde a personas del género masculino y el 48% restante de las encuestadas son mujeres. Se observa un porcentaje de muestra homogénea.

Gráfico 6. Ocupación de los encuestados



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Respecto a la ocupación de la muestra encuestada, el 52% corresponde a personas empleadas en los diversos establecimientos de los sectores económicos de la zona; seguido por el 16% que son trabajadores independientes, el 12% está representado por estudiantes universitarios. Los desempleados y pensionados hacen referencia al 7% de la muestra y el 3% restante está representado en propietarios de negocios y amas de casa.

Gráfico 7. Estrato socioeconómico de los encuestados



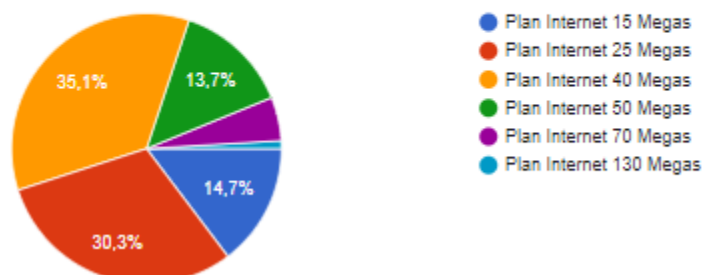
Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre el estrato socioeconómico de los encuestados, el 69% se ubica en el estrato II, seguido del 19% que está estratificado en III nivel; el estrato I corresponde al 11% y el 1% son personas de estrato IV. El porcentaje predominante de la muestra corresponde a personas de estrato medio-bajo de la población

Gráfico 8. Plan de vinculación a la empresa

¿Cuál es el plan de Internet que tienes actualmente con Grupo Servinet S.A.S?

211 respuestas



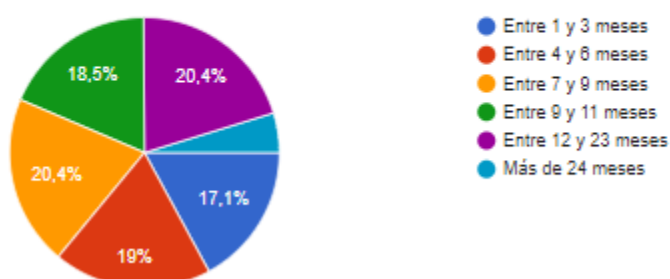
Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Al indagar sobre el plan de internet que actualmente tiene contratado con la empresa Servinet S.A.S., el 35% indicó que cuenta con el plan de 40 Megas, seguido del 30% que se vinculó con el plan de 25 Megas; el 15% de la muestra tiene los planes de 15 Megas y el 14% de 50 Megas, respectivamente. En menor proporción, está el plan de 70 Megas con el 6% de la muestra y el 1% restante está vinculado con el plan de 130 Megas.

Gráfico 9. Tiempo de vinculación con la empresa

¿Cuánto tiempo lleva usted con el servicio de Internet Hogar con Grupo Servinet S.A.S?

211 respuestas

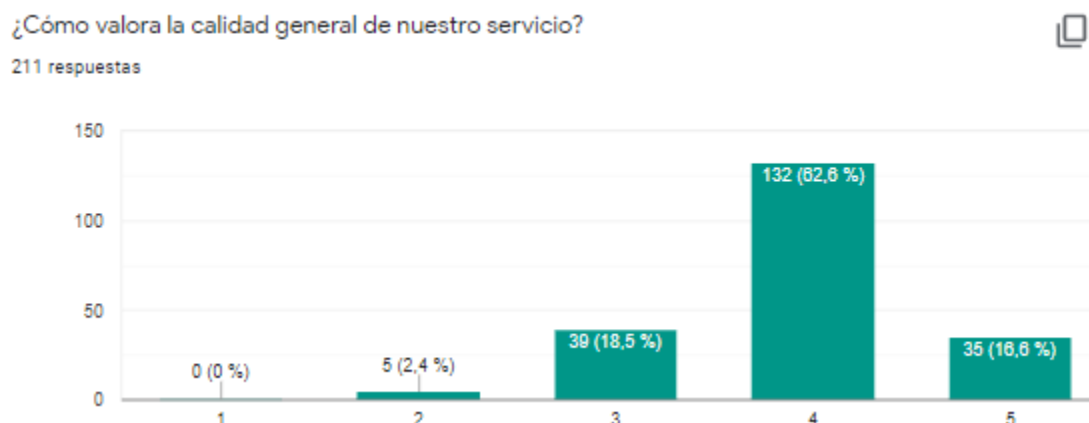


Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre el tiempo de vinculación que tienen con la empresa, el 20% indicó que recibe los servicios de la empresa entre 7 y 9 meses; al igual que entre 12 y 23 meses respectivamente. El 19% respondió que es cliente desde entre 4 y 6 meses. El 18 %

cuenta con un tiempo de vinculación entre 9 y 11 meses, y con un 17% entre 1y 3 meses y el 5% restante es cliente de la empresa hace más de dos años.

Gráfico 10. Valoración de la calidad general del servicio

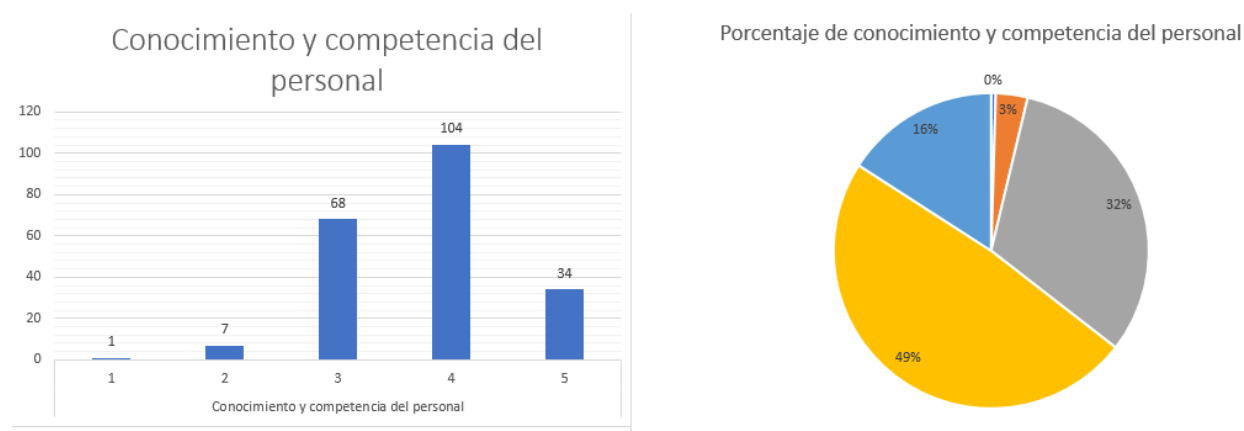


Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

A la pregunta sobre cómo califican la calidad del servicio de la empresa Grupo Servinet S.A.S. en un rango de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto, el 63% le asignó un valor de 4, siendo esto una respuesta favorable para la empresa; el 18% le asignó una calificación de 3 ubicándose en un punto intermedio; con la máxima calificación se ubicó el 17% y el 2% restante asignó una calificación de 2. De manera general, se observa una percepción positiva.

Como parte de la evaluación del servicio a la empresa Grupo Servinet S.A.S., se calificó la percepción y el nivel de agrado que tienen los usuarios en diferentes dimensiones que incluyen los aspectos más relevantes como lo son lo operativo y administrativo de la empresa y que se describen a continuación:

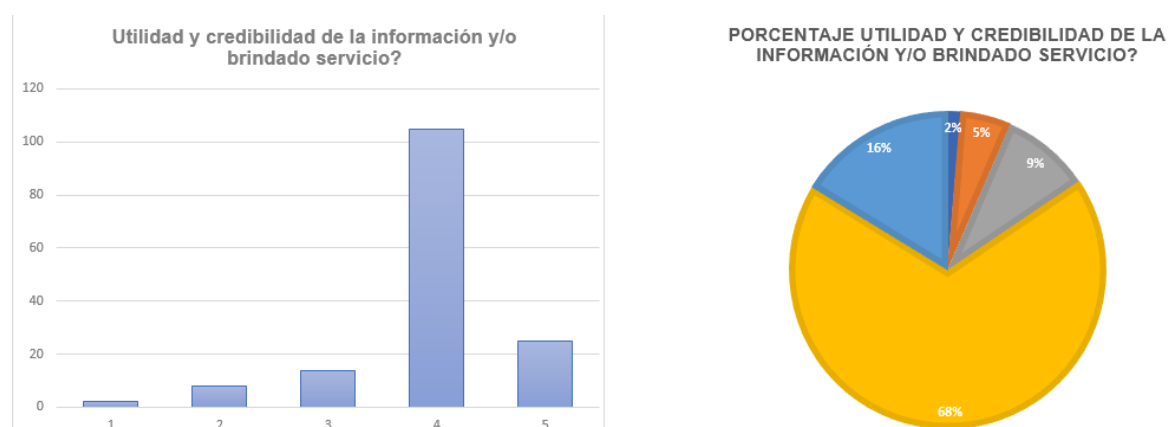
Gráfico 11. Conocimiento y competencia del personal



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como primera dimensión se calificó el conocimiento y competencia del personal en un rango de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto; de acuerdo con los resultados se aprecia que el 49% de la muestra encuestada asignó una calificación de 4, indicando que en este aspecto la atención generada por parte del personal encargado de la empresa es sobresaliente. Con una puntuación intermedia de 3, calificó el 32% de los encuestados; seguido del 16% que dio un valor de 5 al conocimiento y competencia del personal; el 3% del personal asignó una puntuación de 2.

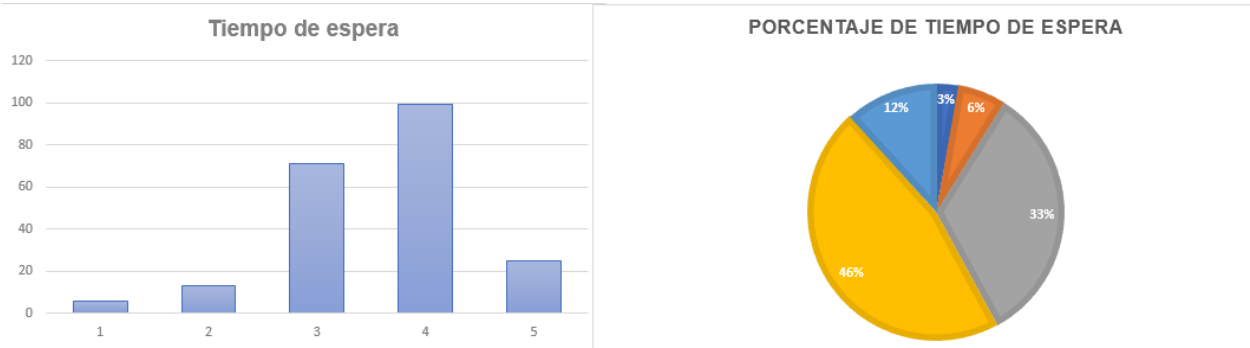
Gráfico 12. Utilidad y credibilidad de la información y/o servicio brindado



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

En cuanto a la utilidad y credibilidad de la información y/o brindado servicio, el 68% de los encuestados asignó una puntuación de 4, seguido del 16% que dio la calificación máxima de 5; frente a este elemento evaluado se aprecia una receptividad positiva por parte una alta proporción de la muestra encuestada. En menor porcentaje los encuestados asignaron una calificación de 3 (9%), el 5% de la muestra asignó un valor de 2 a la variable evaluada y el 1% restante dio un puntaje de 1.

Gráfico 13. *Tiempo de espera*



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Respecto al tiempo de espera para la respuesta ante una solicitud, el 46% de los encuestados indicó con una calificación de 4, que la capacidad de respuesta es óptima frente a sus requerimientos; seguido del 33% que avaluó este ítem de forma intermedia con un valor de 3; el 12% asignó un puntaje de 5, manifestando que se siente totalmente satisfecho frente a la calificación de esta dimensión del servicio. En menor proporción el 6% asignó una calificación de 2 y el 3% restante optó por dar una puntuación de 1.

Gráfico 14. *Atención y cortesía del personal*



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como última dimensión a calificar respecto a la atención recibida por parte del equipo de la empresa, se evaluó la atención y cortesía del personal; de acuerdo con los resultados indicados se aprecia que el 45% asignó una puntuación intermedia de 3, seguido del 40% que apuntó a dar una calificación de 4 y el 14% asignó un valor de 2; se puede inferir realizando un paralelo con las otras dimensiones, este tipo de conceptos de calificación se considerada más baja respecto a la escala de evaluación, razón por la que es uno de los aspecto a mejorar por parte de la empresa.

Gráfico 15. Grado general de satisfacción por parte del cliente respecto al servicio que recibe

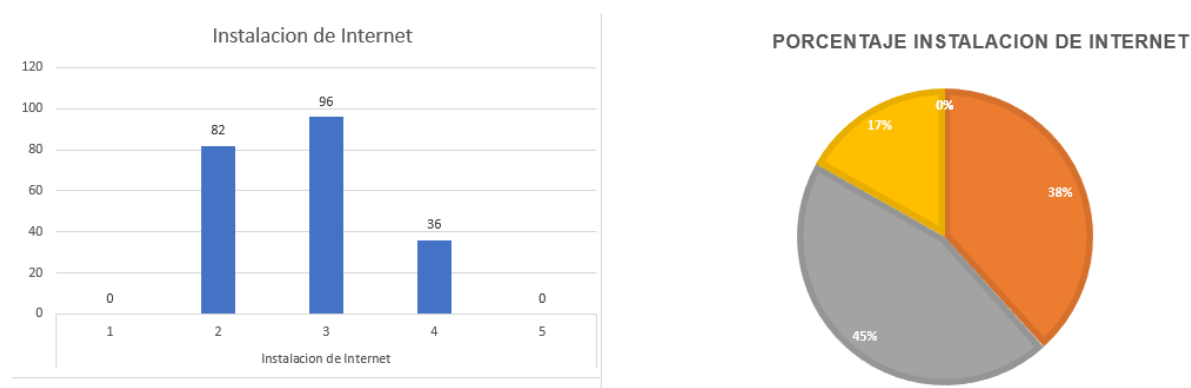


Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre el grado de satisfacción que perciben los clientes acerca del servicio que reciben por parte de la empresa Grupo Servinet S.A.S., el 61% respondió de forma neutral, infiriendo que el servicio recibido por parte de la empresa cubre su necesidad de conectividad; seguido del 23% que indicó sentirse muy satisfecho; como poco satisfecho calificó el servicio el 10% de los encuestados y el 6% restante manifestó sentirse muy satisfecho. No obstante, se aprecia a partir de los resultados obtenidos que es importante que la empresa trabaje por mejorar la percepción hacía unos niveles de mayor satisfacción respecto a la recepción del servicio.

Como parte de la calificación respecto al grado de satisfacción en general con respecto al servicio que recibe por parte de la empresa Grupo Servinet S.A.S., se evaluaron los siguientes aspectos, en una escala de 1 a 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo, los resultados se presentan a continuación:

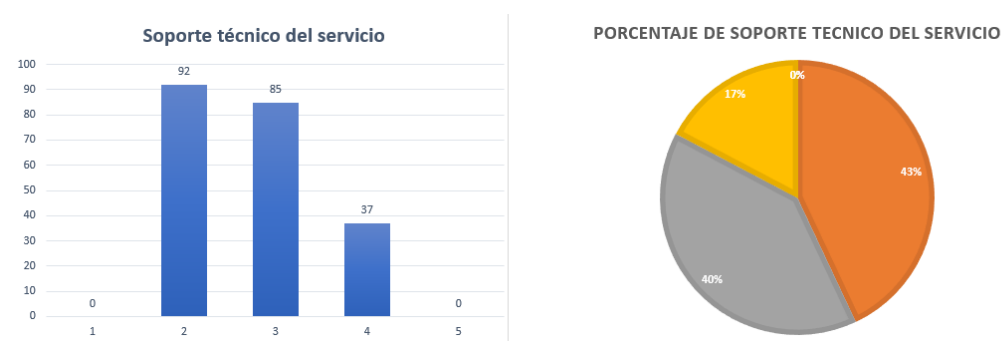
Gráfico 16. *Instalación del servicio de internet*



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como primera variable se evaluó el grado de satisfacción respecto a la instalación del servicio de internet; al respecto, los resultados indican que con 45% los encuestados asignaron una puntuación intermedia de 3, seguido del 38% que dio una valoración de 2; la preponderancia de estos ítems indica que frente a este servicio existe una baja percepción positiva, lo cual permite inferir que la empresa debe trabajar por optimizar sus actividades operativas en lo que se refiere al servicio de instalación.

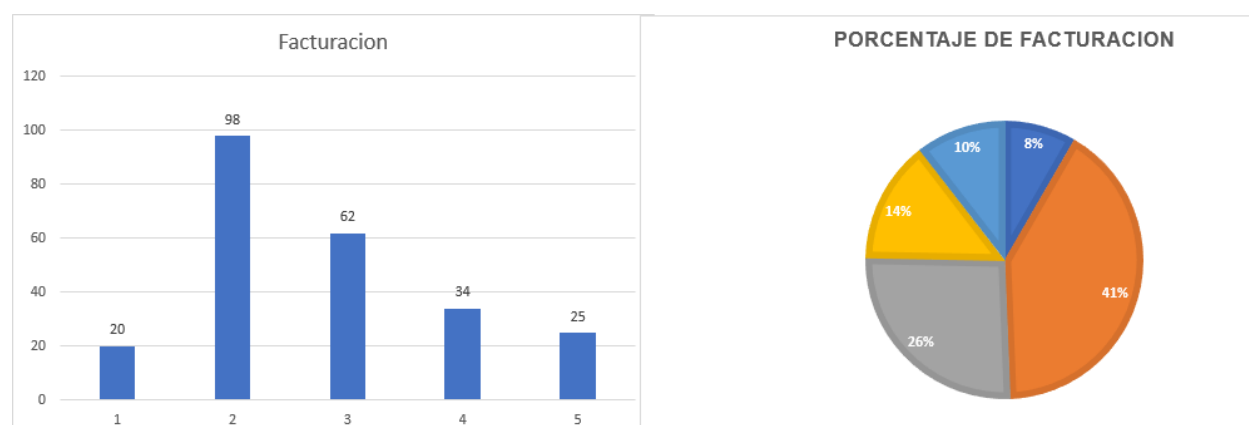
Gráfico 17. *Soporte técnico del servicio*



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como segunda variable, se calificó el servicio de soporte técnico que ofrece la empresa en caso de un requerimiento de reparación o solución de problemas en la prestación regular del servicio; tal y como muestran los resultados, el 43% de la muestra encuestadas asignó una puntuación de 2, seguido del 40% que evaluó este aspecto con una calificación intermedia de 3; frente a este aspecto se puede inferir que existe un bajo nivel de satisfacción que tienen los usuarios, predominando estos ítems de calificación más bajos; por tanto, es un aspecto en el que la empresa de trabajar para mejorar su efectividad al momento de presentarse un requerimiento por parte de los clientes.

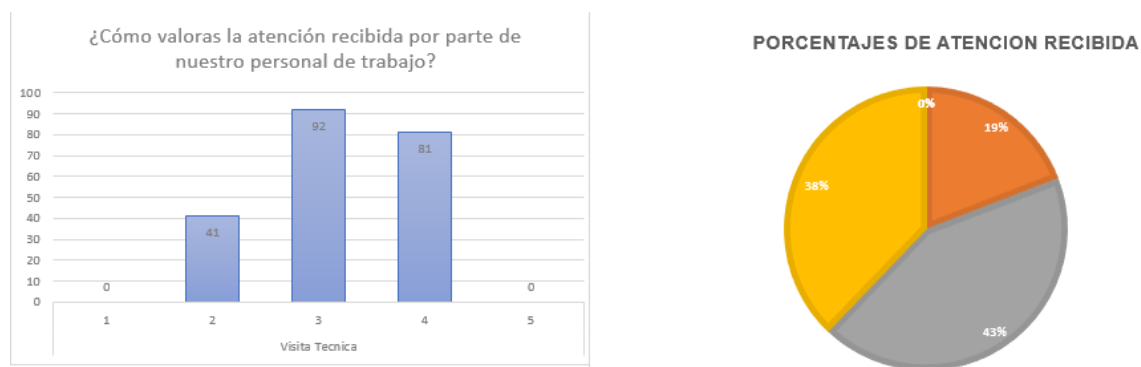
Gráfico 18. Servicio de facturación



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Como tercera variable, los encuestados evaluaron el servicio de facturación con que cuenta la empresa; aspecto que fue calificado con 2 por parte del 41%, seguido de 26% que asignó un valor de 3, el 14% optó por calificar con 4 esta variable; el 10% asignó la máxima calificación con 5; en contraste con el 8% que se inclinó por la asignación del valor 1 para esta variable

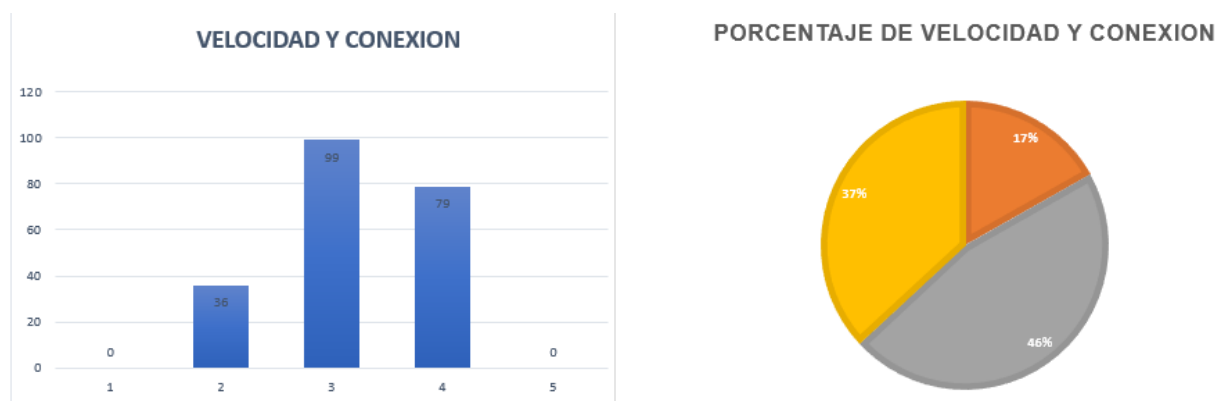
Gráfico 19. Atención recibida por parte del personal de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Siguiendo con la variable de la visita técnica, el 43% asignó una puntuación de 3, seguido en su orden por el 38% de la muestra que calificó con un valor de 4 este aspecto y el 19% que optó por asignar una puntuación de 2. Se aprecia una percepción positiva respecto a esta dimensión del servicio

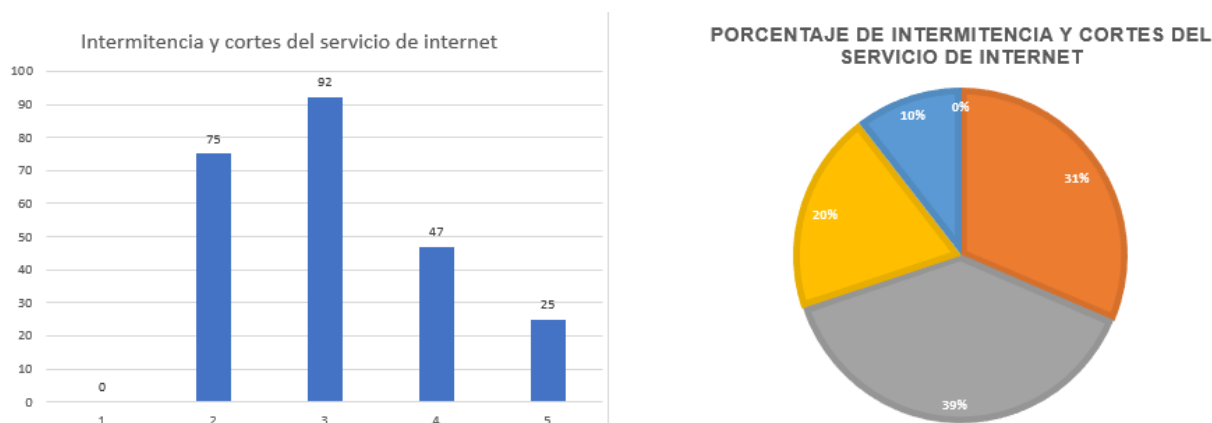
Gráfico 20. Velocidad de conexión al servicio de internet



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre la velocidad de conexión al servicio de internet, el 46% de los encuestados calificaron de forma intermedia con un 3; seguido del 37% que asignó un puntaje de 4 a este ítem y el 17% restante se inclinó por el valor de 2 en la escala de calificación. En cuanto a esta variable, se sugiere que la empresa preste atención en optimizar este aspecto del servicio para lograr un nivel de satisfacción más elevado.

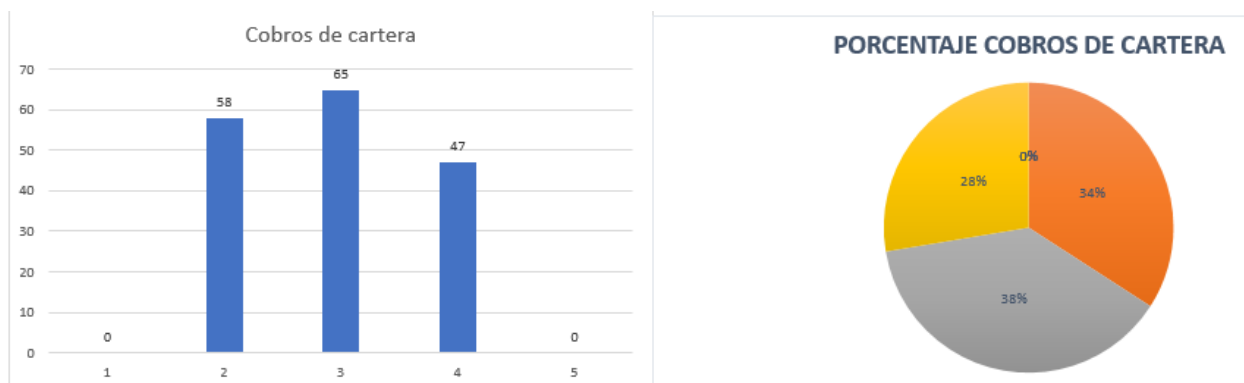
Gráfico 21. Intermittencia y cortes del servicio de internet



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre el ítem de la intermitencia y cortes del servicio de internet, el 39% los encuestados calificaron con 3 este aspecto, seguido muy de cerca con el 31% que le asignó un valor de 2 siendo las puntuaciones más preponderantes en la escala de calificación por lo que se infiere que existe un grado de percepción negativo por parte de los clientes. No obstante, se destaca que, aunque en menor proporción el 20% asignó un valor de 4 y el 10% calificó con el valor máximo este aspecto, indicando que existe un porcentaje de la muestra que se siente satisfecha frente a este aspecto.

Gráfico 22. Cobros de cartera



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

En cuanto a los cobros de cartera, los resultados muestran que el 38% asignó una calificación de 3 y el 34% optó por una evaluación de 2 sobre este aspecto; seguido de cerca con el 28% de los encuestados que asignaron una calificación de 4.

Gráfico 23. Horarios de atención al público

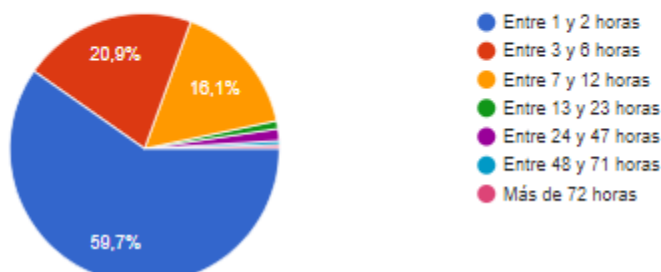


Finalmente, se evaluó el aspecto de los horarios de atención al público, el 49% de la muestra asignó un puntaje de 4 a este aspecto, indicando que casi la mitad de los encuestados tienen un nivel de satisfacción óptimo frente a este ítem; seguido del 36% que calificó de manera intermedia esta variable y el 15% asignó un valor de 2 a este elemento del servicio.

Gráfico 24. Velocidad de respuesta ante quejas y/o inquietudes respecto al servicio de internet

¿Con qué velocidad atendemos sus inquietudes y/o quejas en referencia a nuestro servicio de Internet en Grupo Servinet S.A.S?

211 respuestas

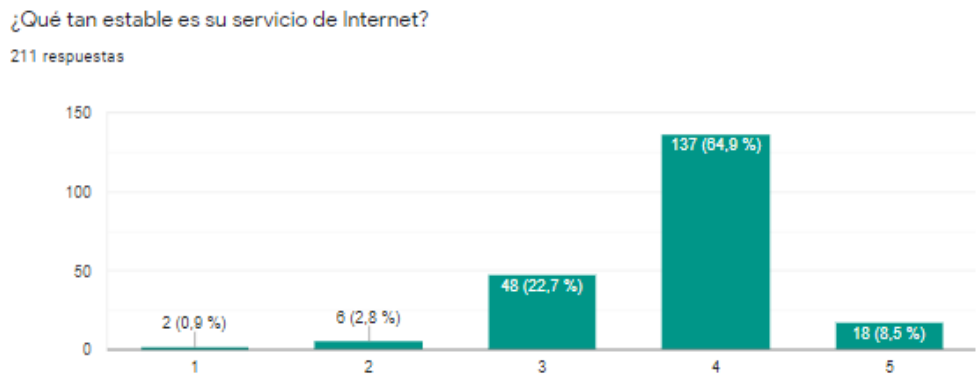


Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Al querer conocer la percepción referente a la eficiencia de respuesta frente inquietudes o quejas del servicio, el 60% indicó que estas son respuestas en un periodo de tiempo entre 1 y 2 horas, lo cual permite inferir que se cuenta con una capacidad de respuesta

inmediata para los clientes. El 21% mencionó que la respuesta por parte de la empresa puede llevar entre 3 y 6 horas; seguido del 16% que mencionó que la respuesta puede tardar entre 7 y 12 horas y el 1% restante manifestó que el rango de respuesta puede estar entre las 13 y 72 horas.

Gráfico 25. Estabilidad del servicio de internet



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Al preguntar a los encuestados sobre la estabilidad del servicio de internet, en un rango de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto. El 65% asignó un valor de 4, seguido del 23% que dio una calificación intermedia de 3; el 8% asignó la puntuación máxima de 5; con una puntuación de 2 se identificó el 3% y el 1% dio un valor de 1 a la estabilidad del servicio.

Gráfico 26. Frecuencia de asistencia técnica por fallas en el servicio



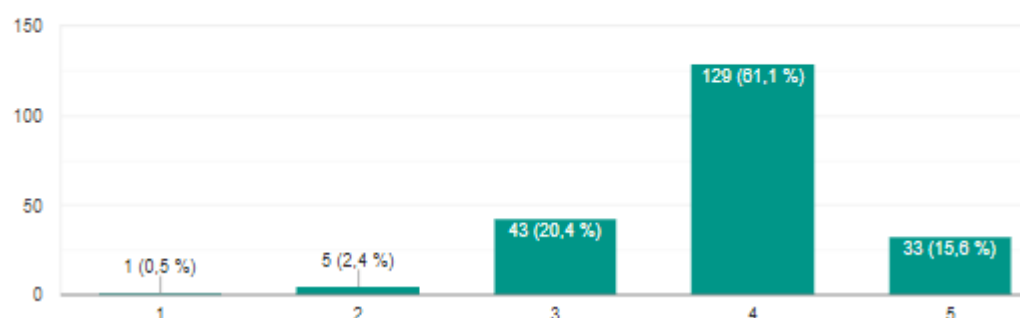
Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Respeto a la frecuencia con la que un técnico acude al hogar u oficina de un cliente por errores en la prestación del servicio, el 44% mencionó que algunas veces deben recurrir a este servicio, seguido del 36% que indicó que rara vez deben acudir a un técnico; el 17% manifestó que nunca han tenido que necesitar el apoyo de una visita técnica. Por su parte, el 2% respondió que muchas veces han tenido que recurrir a la visita de un técnico debido a las fallas del servicio

Gráfico 27. Probabilidad de recomendación del servicio

¿Que tan probable es que recomiende nuestro servicio a amigos, vecinos y/o familiares?

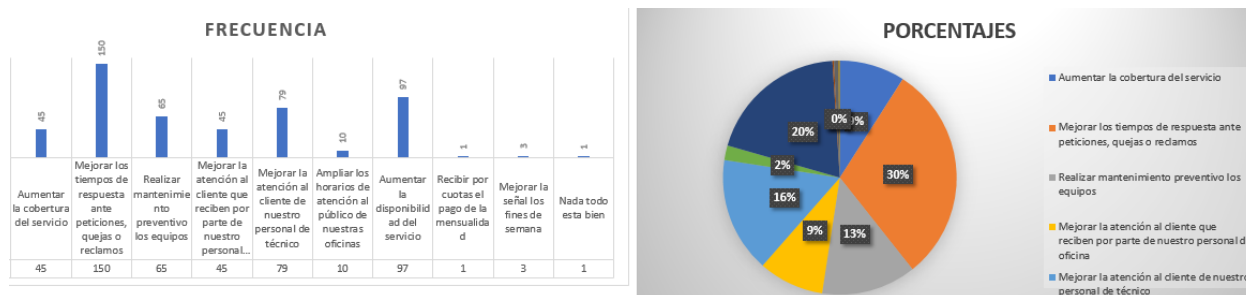
211 respuestas



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Sobre la pregunta la probabilidad de recomendar el servicio de internet de la empresa Grupo Servinet S.A.S. a amigos, vecinos y/o familiares; en una escala de calificación de 1 nada probable y 5 muy probable. Las respuestas de los encuestados indican que el 61% asignó un puntaje de 4; seguido del 20% que dio un valor intermedio con 3. El 16% asignó la máxima calificación, en contraste con el 2% que dio un valor de 2.

Gráfico 28. Recomendaciones de mejora para la empresa



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de GRUPO SERVINET S.A.S

Finalmente, se preguntó a los encuestados sobre los aspectos en qué debe mejorar la empresa Grupo Servinet S.A.S., en orden de porcentajes se ubica con un 30% Mejorar los tiempos de respuesta ante peticiones, quejas o reclamos; 20% Aumentar la disponibilidad del servicio; 16% Mejorar la atención al cliente de nuestro personal de técnico; 13% Realizar mantenimiento preventivo los equipos; 9% Aumentar la cobertura del servicio y garantizar la calidad de atención que reciben por parte de nuestro personal de oficina, respectivamente; 2% Ampliar los horarios de atención al público de nuestras oficinas y 1% Mejorar la señal los fines de semana

Partiendo de los resultados arrojados en la encuesta, la empresa Grupo Servinet S.A.S., pudo establecer con certeza aquellos factores en los cuales se están presentando fallas para la correcta prestación del servicio; especificando aquellas actividades que a nivel de personal operativo como administrativo, requieren de una intervención y acciones encaminadas a la mejora de los procedimientos que fueron calificados por parte de los clientes, como parte de las operaciones que deben ser reformuladas y ajustadas. Por tanto, las dimensiones y variables que mostraron un nivel de percepción de baja favorabilidad o necesidades insatisfechas por parte de los clientes; se concentran para ser atendidos y relacionados en la implementación de la estrategia que desde el ámbito gerencial deben ser adoptadas, tal y como se presenta el plan de direccionamiento estratégico para la vigencia 2022-2026.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 MISIÓN

Grupo SERVINET S.A.S., es una empresa dedicada al suministro de servicios de internet, destacada por la prestación de un servicio de alta calidad, reflejado en un personal operativo y administrativo que trabaja de manera incansable para llevar a sus clientes una experiencia excepcional en materia de internet y comunicaciones.

Fuente: Elaboración propia

8.2 VISIÓN

Grupo SERVINET S.A.S., será en el año 2026 reconocida como la mejor empresa a nivel norte vallecaucano en la prestación de un servicio integral de internet que abarque una propuesta de valor agregado para sus clientes en materia de conectividad, telecomunicaciones y entretenimiento en espacios digitales.

Fuente: Elaboración propia

8.3 OBJETIVOS

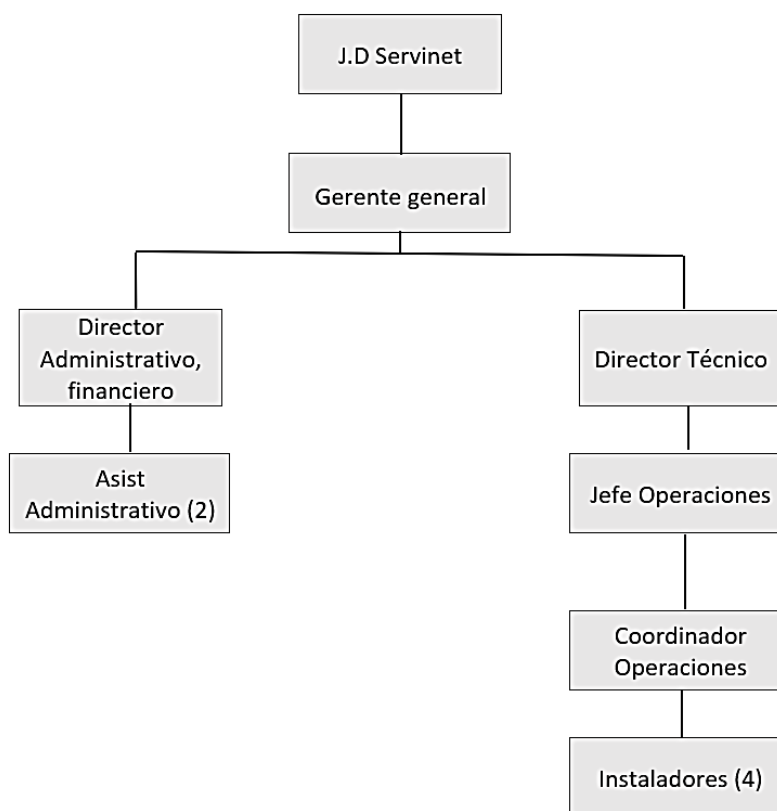
Grupo SERVINET S.A.S., tiene como principales objetivos y metas organizaciones:

- ✓ Consolidar una propuesta de valor agregado que maximice al cliente la experiencia en materia de conectividad.
- ✓ Expandirse hacia nuevos mercados del norte y centro del Valle del Cauca; así como el Eje Cafetero.
- ✓ Lograr márgenes de utilidades para la empresa, con un crecimiento anual del 5 – 7%.
- ✓ Capacitar constantemente al personal de la empresa en temas actuales al modelo de negocio de la empresa.
- ✓ Invertir en I+D que tecnifique y maximice la capacidad instalada y operatividad de la empresa.

9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

9.1 ESTRUCTURA

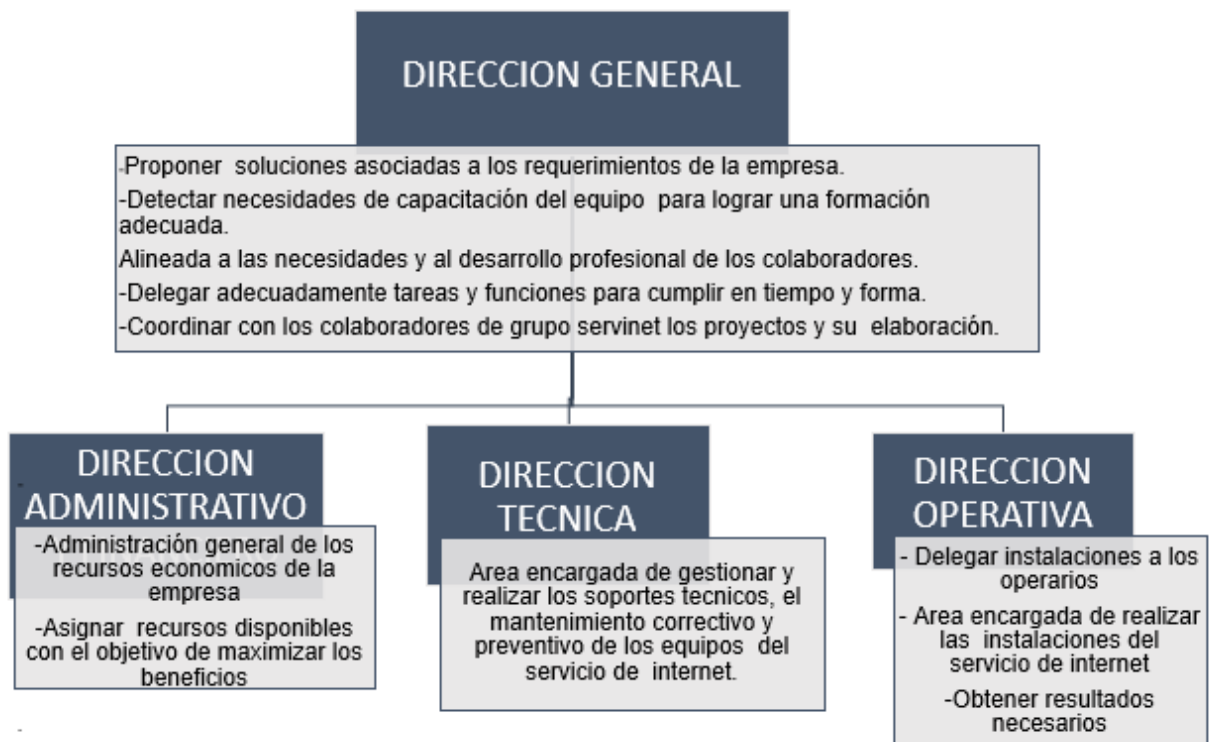
9.1.1 (ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA GRUPO SERVINET)



Fuente: Elaboración propia. Información resumida y recopilada de los trabajadores de la empresa

9.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

9.2.1 ORGANIGRAMA POR FUNCIONES DE LA EMPRESA GRUPO SERVINET S.AS



Fuente: Elaboración propia

A partir de la estructura diseñada, se propone que el diseño organizacional conserve sus niveles jerárquicos, reconociendo a la Junta Directiva como máximo ente rector de la empresa y quien asignará las funciones de tipo administrativo y operacional al Gerente General; cargo a partir del cual se desglosaron las Direcciones Administrativas, Financieras y Operativas, que contarán a su vez con los cargos y dependencias requeridas para su funcionamiento y orientación al logro del objeto organizacional.

10. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1 PLAN DE ACCIÓN

Plan de Acción SERVINET S.A.S.																										
Estrategias	Actividades	Cronograma																				Responsable	PRESUPUESTO			
		2022				2023				2024				2025				2026								
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
1. Posicionamiento en el segmento actual del mercado	1.1 Definición de un proceso de servicio post venta para el cliente, en el que se pueda hacer una revisión periódica al servicio sin costo adicional.																								Director Técnico	\$1'500.000
																									Jefe de Operaciones	
	1.2 Hacer uso de los canales tradicionales o digitales para la realización de un cuestionario de evaluación de satisfacción de la empresa, con la finalidad de tener un insumo que permita la retroalimentación y mejora continua de los procesos operativos y administrativos.																									Director Técnico
2. Promoción y publicidad del servicio	2.1 Programa de incentivos para atraer nuevos clientes, por medio de paquetes promocionales y precios especiales por concepto de afiliación.																								Director Administrativo, Financiero	\$2'000.000
	2.2 Contar con estrategias de marketing digital y presencia en medios digitales para lograr mayor reconocimiento en el sector.																								Director Administrativo, Financiero	\$3'000.000
3. Investigación y diversificación de mercado	3.1 Realizar un estudio de mercado para la conocer la viabilidad de expansión hacia líneas del servicio (diversificación relacionada concéntrica).																								Director Administrativo, Financiero	2'500.000
	3.2 Llevar a cabo investigaciones de mercado enfocadas a la exploración de nuevos segmentos de mercado (penetración).																								Director Administrativo, Financiero	\$ 2'500.000
	3.3 Estudiar a los competidores actuales y potenciales (benchmarking), para así generar estrategias enfocadas hacia un servicio más amplio y completo que el ya existente en el mercado																									Director Administrativo, Financiero

Fuente: Elaboración propia

Plan de Acción SERVINET S.A.S.																							
Estrategias	Actividades	Cronograma																Responsable	PRESUPUESTO				
		2022				2023				2024				2025						2026			
		1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM		
4. Planeación y direccionamiento estratégico	4.1 Diseño y actualización de los manuales de funciones y perfiles de cargos de los diferentes puestos de trabajo que integran la estructura organizacional de la empresa																					Director Administrativo, Financiero	\$8'000.000
	4.2 Creación de formato de control de calidad como, requisiciones de materiales, equipos y/o elementos de trabajo, manejo y control de inventarios, ordenes de salida, solicitudes de conexión, reconexión y suspensión; de forma que se estandaricen este tipo de procesos																					Director Administrativo, Financiero	
	4.3 Programa de auditorías semestrales en las que se pueda evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de los indicadores de eficiencia a los procesos de la empresa.																					Director Técnico	
	4.4 Actualizar con una periodicidad trianual el plan estratégico de direccionamiento estratégico de la empresa, a fin de reformular y replantear la misión, visión y metas organizacionales, ajustadas a las tendencias y exigencias del mercado																					Director Administrativo, Financiero	
	4.5 Diseño de flujogramas de proceso, en los que se identifiquen cada una de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de los procedimientos o actividades operativas o administrativas de manera estricta y ordenada.																					Director Administrativo, Financiero Director Técnico	
5. Gestión Financiera y Presupuestal	5.1 Diseño de un plan integral de presupuesto en el que se establezcan el correcto uso y asignación de los recursos de la empresa; así como los plazos de ejecución, rubros, cronograma y responsables.																					Director Administrativo, Financiero	\$1'500.000
	5.2 Sistematización de los procesos de nómina, pago a proveedores y recuperación de cartera.																					Director Administrativo, Financiero	\$2'000.000
	5.3 Diseño e implementación de un sistema de costeo por actividades que le permita a la empresa conocer el costo real de las operaciones ejecutadas																					Director Administrativo, Financiero Director Técnico	\$1'500.000
6. Desarrollo humano integral	6.1 Programa de capacitación al personal en alianza con SENA, UniValle sede Zarzal o Caja de Compensación Familiar en temas relacionados a atención al usuario, servicio postventa, técnicas de comunicación, manejo de medio digitales, entre otros que permitan la capitalización del personal de la empresa																					Director Administrativo, Financiero	\$1'000.000
	6.2 Plan de Bienestar Laboral mediante programas enfocados en el desarrollo y beneficio del personal y su núcleo familiar.																					Director Administrativo, Financiero	\$1'600.000
	6.3 Evaluación del desempeño anual en la que se haga una retroalimentación a la ejecución y orientación al logro del puesto de trabajo frente a las metas organizacionales																					Director Administrativo, Financiero Director Técnico	\$2'000.000

Fuente: Elaboración propia

10.2 ESTRATEGIAS

El modelo de direccionamiento estratégico de la empresa Grupo SERVINET S.A.S, contará con diversos programas, bajo los cuales se desarrollarán las estrategias determinadas previamente en el plan de acción, con el objetivo de conducir al mejoramiento y optimización de los procesos operativos, administrativos y organizacionales.

ESTRATEGIA 1: Posicionamiento en el segmento actual del mercado:

- **Actividad 1.1** Definición de un proceso de servicio post venta para el cliente, en el que se pueda hacer una revisión periódica al servicio sin costo adicional verificando el cumplimiento del servicio ofrecido. Logrando incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios y reducir las tasas de retiro del servicio.
- **Actividad 1.2** Hacer uso de los canales tradicionales o digitales para la realización de un cuestionario de evaluación de satisfacción de la empresa, con la finalidad de tener un insumo que permita la retroalimentación y mejora continua de los procesos operativos y administrativos. De este modo se tendrá un insumo de información respecto a los niveles de percepción del servicio por parte de los clientes que contribuya a la generación de acciones estratégicas para optimizar la experiencia del servicio.

ESTRATEGIA 2: Promoción y publicidad del servicio:

- **Actividad 2.1** Programa de incentivos para atraer nuevos clientes, por medio de paquetes promocionales y precios especiales por concepto de afiliación. Tiene por objetivo una mayor penetración del mercado y colonización de un mayor rango del segmento objetivo.
- **Actividad 2.2** Contar con estrategias de marketing digital y presencia en medios digitales para lograr mayor reconocimiento en el sector. De este modo, se logrará un mayor rango de participación y fidelización de clientes actuales y potenciales.

ESTRATEGIA 3: Investigación y diversificación de mercado:

- **Actividad 3.1** Realizar una investigación de mercado para conocer la factibilidad de expansión hacia líneas del servicio (diversificación relacionada concéntrica). Permitirá la identificación de nuevas inversiones dentro de la industria y ampliar así la oferta de productos y servicios al mercado.
- **Actividad 3.2** Llevar a cabo investigaciones de mercado enfocadas a la exploración de nuevos segmentos de mercado (penetración). Los resultados arrojados en este tipo de estudios, fomentará la determinación de medidas hacia la apertura e intervención de la empresa de los nuevos focos del mercado.
- **Actividad 3.3** Estudiar a los competidores actuales y potenciales (benchmarking), para así generar estrategias enfocadas hacia un servicio más amplio y completo que el ya existente en el mercado. Conocer las actividades y estrategias de los rivales, permite adelantarse a los cambios que puede presentar el sector y solucionar las inconformidades de los usuarios, antes que lo haga la competencia.

ESTRATEGIA 4: Planeación y direccionamiento estratégico:

- **Actividad 4.1** Diseño y renovación de los manuales de funciones y perfiles de cargos de los diferentes lugares de trabajo que integran la estructura organizacional de la empresa. De este modo, se pueden determinar las exigencias de capacitación y/o formación del personal de la empresa.
- **Actividad 4.2** Creación de formato de control de calidad como, requisiciones de materiales, equipos y/o elementos de trabajo, manejo y control de inventarios, ordenes de salida, solicitudes de conexión, reconexión y suspensión; de forma que se estandarice este tipo de procesos. Con esto se logrará un mejor control a los recursos operativos de la empresa, logrando así tener mayor eficacia en la ejecución de los planes presupuestales.
- **Actividad 4.3** Diseño de flujogramas de proceso, en los que se identifiquen cada una de las actividades que se deben ejecutar para el cumplimiento de los

procedimientos o actividades operativas o administrativas de manera estricta y ordenada. De modo que, se pueda identificar el correcto desarrollo de los procesos internos, evitando cuellos de botella, pérdida de tiempo y gastos asociados al desarrollo de las actividades.

- **Actividad 4.4** Programa de auditorías semestrales en las que se pueda evaluar y hacer acompañamiento riguroso de los indicadores de eficiencia a los procesos de la empresa. Contar con un proceso de mejora continua y retroalimentaciones constante que permita un ajuste sobre la marcha y la implementación de medidas preventivas.
- **Actividad 4.5** Actualizar con una periodicidad trianual el proyecto de dirección estratégica de la empresa, con el fin de poder reformular y replantear la misión, visión y metas organizacionales, ajustadas a las tendencias y exigencias del mercado. Por medio de esta estrategia se busca que la empresa alcance una máxima optimización de sus recursos, reconociendo sus fortalezas y logrando prever aquellos escenarios cambiantes en los que pueda aprovechar las contingencias a su favor.

ESTRATEGIA 5: Gestión financiera y presupuestal:

- **Actividad 5.1** Diseño de un plan integral de presupuesto en el que se establezcan el correcto uso y asignación de los elementos de la empresa; así como los plazos de ejecución, rubros, cronograma y responsables. Lograr un correcto orden, control y uso de su capital financiero para estabilizar su rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo.
- **Actividad 5.2** Sistematización de los procesos de nómina, pago a proveedores y recuperación de cartera. Disminuir los niveles de endeudamiento y, por tanto, tener que acceder a fuentes externas de financiamiento que deterioran el patrimonio.
- **Actividad 5.3** Diseño y aplicación de un método de costeo por actividades que le permita a la empresa conocer el costo real de las operaciones ejecutadas. Por

medio de este método de costeo se alcanza una identificación precisa de los elementos que generan costos, de modo que se optimizan los ingresos y se reducen los inductores de gastos; incrementando así los márgenes de liquidez para la empresa.

ESTRATEGIA 6: Desarrollo humano integral:

- **Actividad 6.1** Programa de capacitación al personal en alianza con SENA, UniValle sede Zarzal o Caja de Compensación Familiar en temas relacionados a atención al usuario, servicio postventa, técnicas de comunicación, manejo de medio digitales, entre otros que permitan la capitalización del personal de la empresa. Mediante estas alianzas estratégicas se busca brindar al personal posibilidades de capacitación y capitalización del factor humano.
- **Actividad 6.2** Plan de Bienestar Laboral mediante programas enfocados en el desarrollo y beneficio del personal y su núcleo familiar. Este tipo de programas favorece de forma integral al trabajador y contribuye a mejores índices de motivación, compromiso, productividad y sentido de pertenencia hacia la empresa.
- **Actividad 6.3** Evaluación del desempeño anual en la que se haga una retroalimentación a la ejecución y orientación al logro del puesto de trabajo frente a las metas organizacionales. Este tipo de procesos más que correctivos, deben ser vistos como la oportunidad de una mejora continua tanto para desarrollo y crecimiento en el área del talento humano como para la administración de la empresa.

11. CONCLUSIONES

La empresa Grupo Servinet S.A.S. hace parte de un sector de la economía que actualmente genera una gran demanda a nivel global; la necesidad de las personas y empresas por estar conectadas a internet y conocer en tiempo real y un solo clic, las tendencias, acontecimiento y comportamientos de las industrias; conlleva a que las empresas que prestan este servicio tengan una propuesta de valor que garantice la calidad y efectividad de la experiencia para el cliente.

- Partiendo del diagnóstico del ambiente interno y externo realizado a la empresa Grupo Servinet S.A.S., se pudo identificar los aspectos organizacionales en los cuales se hace necesario emprender acciones para su mejora y optimización como, los procesos operacionales en lo que respecta a las actividades de servicio y apoyo técnico; además de las actividades administrativas que involucran la atención al cliente y manejo de líneas de comunicación; y desde el ámbito gerencial, la necesidad de contar con planes de direccionamiento estratégico, en los que se puedan plasmar los objetivos y metas organizacionales.
- La implementación de las encuestas a la muestra de clientes seleccionada, arrojó como algunos de los resultados más relevantes, la necesidad de una mejora en la calidad de prestación del servicio en lo asociado a los tiempos de respuesta ante peticiones, quejas o reclamos, el aumento de la disponibilidad del servicio, mejora en la atención al cliente por parte del personal técnico, la realización de mantenimiento preventivo los equipos, ampliación en la cobertura del servicio y mejora en la atención al cliente que reciben por parte del personal de oficina; siendo algunos de los principales aspectos en los cuales los clientes indicaron como acciones por mejorar.
- Se diseñó un modelo de direccionamiento estratégico adecuado para la compañía Grupo Servinet S.A.S, prestadora del servicio de internet en fibra óptica

en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca para el periodo de 2022 a 2026; permitió definir dentro de sus estrategias, la fidelización y posicionamiento en el segmento actual del mercado, logrando que se pueda alcanzar de forma paulatina una cuota más amplia del segmento objetivo; además de contar con un plan de promoción y publicidad del servicio, en el que se den a conocer las actividades que desarrollará la empresa en fechas o temporadas especiales; así como la aplicación de precios especiales y obsequios; todo esto bajo el manejo más activo en canales de comunicación digitales donde puedan interactuar con sus clientes de forma más rápida y dinámica.

- Se propuso la adopción de mecanismos de investigación y diversificación de la demanda, en el que se puedan identificar exigencias actuales de los usuarios y adelantarse a las posibilidades de ofrecer un servicio integral, por medio de una propuesta de diferenciación que siempre resulta atractiva para el mercado y efectiva al momento de competir con los rivales de industria.

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los análisis y conclusiones arrojadas en la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones:

- El efecto conseguido en la aplicación de las encuestas permitió conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes respecto a diversas maneras en que ha vivido la experiencia de la función de la empresa; por tanto, se sugiere que la empresa Grupo Servinet S.A.S. tome en consideración los aspectos más relevantes y que requieren ser mejorados en procura de lograr un servicio de más alta calidad.
- Tener en cuenta lo planteado y propuesta a lo largo del proyecto por parte de la empresa Grupo Servinet S.A.S., como parte de un insumo que facilite el desarrollo de los procesos tanto operativos como administrativos.
- Adoptar pilares del direccionamiento estratégico que se desarrollan en el presente proyecto por parte de la empresa Grupo Servinet S.A.S.; de modo que se conduzca al diseño, formulación e implementación de planes de gestión integrales que abarquen las diversas operaciones de la empresa y que se puedan alinear a las metas y objetivos, hacia la efectividad de la razón de ser (misión) y el horizonte organizacional (visión).
- Un componente del direccionamiento estratégico debe ser adoptado como parte de los planes de gestión de la empresa, mediante la actualización trianual de los objetivos organizacionales trazados, que promueva el proceso regular de retroalimentación en el que la empresa pueda adaptarse a las tendencias y exigencias de esta industria tan cambiante.
- Integrar a la empresa métodos de facturación a nuevos usuarios que ingresen a solicitar el servicio de la empresa, creando así un modelo de facturación anticipada.

- Intervención de cartera exhaustiva, para recuperar clientes inactivos que ha tenido la empresa desde sus inicios.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Leguizamón, S., Arias, A. J. y Muñíz Terra, L (2016). *Estudios sobre la estructura social en La Argentina contemporánea*. 1 ed. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO.
- Amador Posadas, F. J. (2002, 10 de abril). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. 6 ed. Editorial Episteme, Caracas.
- Ascón Villa, J. E. (2017, 18 de noviembre). *Dirección estratégica en empresas del sector de servicios*. <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresas-del-sector-servicios/>
- Benítez, W. (2021). *Árbol De Problemas Seguros*. <https://es.calameo.com/books/006164433465d79e8fc47>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. 3ed. Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- BMA Gropu. (2017, 08 de noviembre). *6 terribles consecuencias de no planificar en las empresas*. <https://brendamarreropr.com/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>
- Botero Ardila, J. Luis. (2011). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes*. 1 ed. Bogotá D. C.: Universidad EAN.

- Branch. (2021, 12 de abril). Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2020-2021. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2020-2021/>
- Briceño Rico, D. F. (2014). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa “V&P SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO”*. [Proyecto de grado, Administración Industrial]. Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda.
- Burgos Guio, E. L., & Gómez Gómez, I. M. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Metalygas S.A.S.* [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad de La Salle, Bogotá D.C.
- Businometrics. (2018, 04 de mayo). *El direccionamiento estratégico y sus componentes a nivel organizacional*. <https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/comment-page-1/>
- Cámara de Comercio de Cali. (2019, 2 de octubre). *Enfoque Competitivo: Creciendo en las nubes*. Informe no.119 del Grupo de Estudios Empresariales y de Competitividad. <https://www.ccc.org.co/file/2019/10/Informe-Economia-Digital-119.pdf>
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 6-12.
- Cardona Eusse, J. J., Henao Murillo, A. J. y Salazar Rincón, R. (2017). *Diseño del plan estratégico de la empresa de servicios públicos de Viterbo S.A. E.S.P.* [Trabajo de grado, Especialista en Alta Gerencia]. Universidad Libre – Seccional Pereira, Risaralda.

Chiavenato I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia. 1995.

Cifuentes Agudelo, J. A. y Urdinola Muñoz, M. I. (2011). *Direccionamiento estratégico de la empresa de aseo LA VICTORIA S.A E.S.P. del municipio de La Victoria Valle del Cauca*. [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad del Valle, Zarzal.

Coelho, F. (2021, 06 de enero). *Investigación*.
<https://www.significados.com/investigacion/>

Consejo de Europa. (2021). *La Globalización*.
<https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019, 06 de noviembre). *Proceso: Direccionamiento estratégico*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/proceso-direccionamiento-estrategico>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018, 06 de marzo). *Taller no. 1: Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación*.
https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/mipg_dimension_2_-_direccionamiento_estrategico_y_planeacion.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2021). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>

EMSERPA E.I.C.E. E.S.P. (2016). *Plan estratégico “En EMSERPA E.I.C.E. E.S.P. todos hacemos la Calidad”*. <https://www.emserpa.gov.co/sitio/es/informes/category/31-plan-estrategico-2016-2019.html?download=110:plan-estrategico-2016-2019>

Encinales Meza, J. E. y Escorcía Bornacelli, E. C. (2017). *Diseño del direccionamiento estratégico de JES INTERPROYECTOS S.A.S.* [Trabajo de grado, Maestría en Ingeniería Administrativa]. Universidad del Norte.

Equipo editorial, Etecé. (2021, 5 de agosto). *Riesgo*. <https://concepto.de/riesgo/>

Estrada, H. H., Saumet, H. G. y Bahamón, M. J. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano. *Espacios*, 38(37), 1-11.

Ferrer Salcedo, L. J. (2017). *Direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del Instituto de Estudios Políticos de la Universidad de Antioquia*. [Trabajo de grado, Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento]. Universidad EAFIT. Medellín.

Forbes. (2016, 17 de mayo). *¿De qué manera el internet impulsa a la economía?* <https://www.forbes.com.mx/manera-internet-impulsa-la-economia/>

Gallardo de Parada, Y. y Moreno Garzón, A. (1998). *Serie aprender a investigar. En: Módulo 3 Recolección de la información*. Santa Fe de Bogotá: Instituto Colombiano para el fomento de la Educación Superior, ICFES

García Gallego, E. y Sierra Trujillo, M. (2020). *Factores determinantes de la baja productividad laboral percibidos por un grupo de trabajadores del área comercial de una organización del sector de hidrocarburos de la ciudad de Medellín*. [Tesis de grado, Maestría en Desarrollo Humano Organizacional]. Universidad EAFIT, Medellín.

George, Claude S. Jr. *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice Hall, 1992. p. 47.

Gómez Ocampo, A. R. (2016). *Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: Caso Transmarinas LTDA., ubicada en la ciudad Santiago de Cali*. [Trabajo de grado, Magíster en Gestión Empresarial]. Universidad Libre – Seccional Cali, Santiago de Cali.

González, J.; Salazar, F.; Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256.

Grupo Servinet S.A.S. (2021, 17 de agosto). *Planes*. <https://gruposervinetsas.com/planes-grupo-servinet-zarzal>

Hernández Sampieri, R. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 ed. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México D.F.

Larmat González, R. L. (2015). *Direccionamiento estratégico de la cooperativa administradora de servicios públicos “CAMINO VERDE APC” para su desarrollo a 2015 – 2018*. [Tesis, Maestría en Ciencias de la Organización]. Universidad del Valle, Santiago de Cali.

La República. (2021, 22 de julio). *El acceso a redes de internet en las zonas rurales de Latinoamérica es de al menos 40%*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-acceso-a-redes-de-internet-en-las-zonas-rurales-de-latinoamerica-es-de-al-menos-40-3204878>

- Manitowoc Public Utilities. (2019). *Strategic Plan 2019-2023*.
https://www.mpu.org/images/pdfs/MPU-STRATEGIC-PLAN_240818.pdf
- Martínez Moreno, E. T. y Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 91-102.
- Medina, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la sicología organizacional. *Revista Cubana de Psicología*. 19(3), 262-272.
- Mejía Osorio. G. M. (2005). *Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A.* [Tesis, Especialización Alta Gerencia con énfasis en Calidad]. Universidad de Antioquia, Medellín,
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Servicios Tecnológicos*. <https://www.mintic.gov.co/gestion-ti/Gestion-IT4+/Servicios-Tecnologicos/>
- Molina Mesías, O. A. y Vidal Gómez, E. (2017). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa de calzado PX-S.A. de la ciudad de Cali*. [Trabajo de grado, Maestría en Gestión de Organizaciones]. Universidad Cooperativa de Colombia. Santiago de Cali.
- Montero Gross, Y. y Abella Echeverri, D. V. (2017). *Formulación del Plan de Desarrollo de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle período 2015-2025*. [Trabajo de grado, Magíster en Administración]. Universidad del Valle, Santiago de Cali.
- Naranjo Pérez, R; Mesa Espinosa, M. A. y Solera Salas, J. (2005). De la Administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1), 57-65.

Ospino Valdiris, F. V. (2010). El direccionamiento estratégico basado en las opiniones de los empleados: estrategia para lograr las metas. *Revista Inge-CUC*, 6(6), 167-173.

Perea, A. F. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales Científicos*, 76(1), 168-176

Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2010). *Definición de toma de decisiones*.
<https://definicion.de/toma-de-decisiones/>

Quiroa, M. (2019, 01 de noviembre). *Cliente*.
<https://economipedia.com/definiciones/cliente.html>

Ramos Oliveros, A. y Thorrens Ripoll, Z. M. (2015). *Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar*. [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Universidad de Cartagena.

Rodríguez, A. (2015, 26 de marzo). *Clima Organizacional*.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/clima-organizacional/>

Roldán, P. N. (2017, 07 de enero). *Organización*.
<https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>

Sánchez Guzmán, A. F. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la empresa PDS EXPRESS ubicada en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2019-2021*. [Tesis, Maestría en Dirección Empresarial]. Universidad Santiago de Cali.

Seattle Public Utilities. (2021). *Strategic Business Plan 2021–2026*.
<https://www.seattlechannel.tv › SBP-ExecSummary>

Serna H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis Colombia.

Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión*. 7 ed. 3R Editores. Bogotá, Colombia. 2002.

Significados.com. (2021). *Sectores Económicos*. <https://www.significados.com/sectores-economicos/>

Silva Murillo, R. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26),153-178.

Software DELSOL. (2020, 13 de julio). *Competitividad*. <https://www.sdelisol.com/glosario/competitividad/>

Software DELSOL. (2020, 31 de diciembre). *Productividad*. <https://www.sdelisol.com/glosario/productividad/>

Soto, G. A. (2017). Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa. *Revista Publicando*, 4(13). 111-124.

Transforma Partnering. (2021). *8 pasos para una planificación estratégica más eficaz*. <https://www.transformapartnering.com/planificacion-estrategica-2/8-pasos-planificacion-estrategia/>

Trespalacios Gutiérrez, J.; Vázquez Casielles, R. y Bello Acebrón, L. (2005). *Investigación de Mercados*. España: Ediciones Paraninfo.

Tomás Verdera, I. M. (2017). *Factores determinantes del valor de la marca y su incidencia en la intención de compra El caso de las telecomunicaciones en Senegal*. [Tesis, PhD in Business]. Universidad de Barcelona, España.

Universidad del Norte. (2014). *Modelo de Direccionamiento Estratégico*.
[https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6459_2_Abr_24_-
_Direccionamiento_Estrategico_-_Ojo_Arreglar_Formato_Bancoldex.pdf](https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/6459_2_Abr_24_-_Direccionamiento_Estrategico_-_Ojo_Arreglar_Formato_Bancoldex.pdf)

Universidad Tecnológica de Pereira. (2016, 19 de mayo). *Componentes Direccionamiento Estratégico*. <https://www2.utp.edu.co/meci/componentes-direccionamiento-estrategico.html>

Vara Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. 3 ed. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Vergara Rebolledo, L. M. (2013). *Diseño de un plan de direccionamiento estratégico enfocado en la fuerza de ventas para la empresa GLOBAL TV COMUNICACIONES S.A. en Santander de Quilichao, Cauca. periodo 2013-2015*. [Trabajo de grado, Magíster en Ciencias de la Organización]. Universidad del Valle, Santander de Quilichao.

Villa Panesso, A. F. (2012). *Diseño de un plan estratégico de marketing para la empresa Diego Panesso Catering*. [Trabajo de grado, Ingeniero Industrial]. Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda.

ANEXOS

Anexo A. Formato encuesta

GRUPO SERVINET S.A.S NOS CONECTA

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios respecto a la atención en el servicio prestado por la empresa Grupo Servinet, agradecemos su atención y aseguramos la confidencialidad de sus datos.

1. Número de documento de identidad *

Por favor escribe tú número de identificación sin usar puntos ni comas

2. ¿Cuál de las siguientes categorías corresponde a tu rango de edad? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menor de 18 años
☐ Entre 18 y 24 años
☐ Entre 25 y 31 años
☐ Entre 32 y 41 años
☐ Entre 42 y 51 años
☐ Entre 52 y 61 años
☐ Mayor a 62 años

3. ¿Cuál es tu genero? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Femenino
☐ Masculino
☐ Otro: _____

4. ¿Cuál es tu ocupación actual? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Estudiante
☐ Empleado
☐ Desempleado
☐ Independiente
☐ Propietario de negocio
☐ Pensionado
☐ Otro:

5. ¿Cuál es el Estrato socioeconómico de la vivienda donde habita? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Estrato I
☐ Estrato II
☐ Estrato III
☐ Estrato IV
☐ Estrato V

6. ¿Cuál es el plan de Internet que tienes actualmente con Grupo Servinet S.A.S? *

En caso de no saberlo, nuestra factura de servicios te indica el plan al cual usted está inscrito

Marca solo un óvalo.

- ☐ Plan Internet 15 Megas
☐ Plan Internet 25 Megas
☐ Plan Internet 40 Megas
☐ Plan Internet 50 Megas
☐ Plan Internet 70 Megas
☐ Plan Internet 130 Megas

7. ¿Cuánto tiempo lleva usted con el servicio de Internet Hogar con Grupo Servinet S.A.S? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 1 y 3 meses
☐ Entre 4 y 6 meses
☐ Entre 7 y 9 meses
☐ Entre 9 y 11 meses
☐ Entre 12 y 23 meses
☐ Más de 24 meses

8. ¿Cómo valora la calidad general de nuestro servicio? *

Califique de 1 a 5 la calidad del servicio en cada punto, teniendo en cuenta que 1 es calidad baja y 5 es calidad excelente

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
calidad baja ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ calidad excelente

9. ¿Cómo valoras la atención recibida por parte de nuestro personal de trabajo? *

Califique de 1 a 5 la atención recibida, teniendo en cuenta que 1 es muy malo y 5 es excelente

Marca solo un óvalo por fila

	1	2	3	4	5
Conocimiento y competencia del personal	☐	☐	☐	☐	☐
Atención y cortesía del personal	☐	☐	☐	☐	☐
Utilidad y credibilidad de la información y/o brindado servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Tiempo de espera	☐	☐	☐	☐	☐

10. ¿Cuál es tu grado de satisfacción en general con respecto al servicio que recibe? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nada satisfecho
☐ poco satisfecho
☐ Neutral
☐ Muy satisfecho
☐ Totalmente satisfecho

11. ¿Cómo identificas el servicio con respecto a los siguientes aspectos que presta Grupo Servinet S.A.S? *

Califique de 1 a 5 el nivel de satisfacción en cada punto, teniendo en cuenta que 1 es muy insatisfecho y 5 es muy Satisfecho

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Instalación del internet	☐	☐	☐	☐	☐
Soporte técnico del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Facturación	☐	☐	☐	☐	☐
Visita técnica	☐	☐	☐	☐	☐
Velocidad de conexión	☐	☐	☐	☐	☐
Intermitencia y cortes del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
Cobros de cartera	☐	☐	☐	☐	☐
Horarios de atención al público	☐	☐	☐	☐	☐

12. ¿Con qué velocidad atendemos sus inquietudes y/o quejas en referencia a nuestro servicio de Internet en Grupo Servinet S.A.S? *

Califique de acuerdo con su experiencia nuestra velocidad de respuesta a sus inquietudes y/o quejas a partir de que el evento haya sido reportado a nuestra oficina

Marca solo un óvalo.

- ☐ Entre 1 y 2 horas
☐ Entre 3 y 6 horas
☐ Entre 7 y 12 horas
☐ Entre 13 y 23 horas
☐ Entre 24 y 47 horas
☐ Entre 48 y 71 horas
☐ Más de 72 horas

13. ¿Qué tan estable es su servicio de Internet? *

Cuando la señal que recibe es inestable o se interrumpe constantemente
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Malo	☐	☐	☐	☐	☐	Excelente

14. ¿Con qué frecuencia acude a su hogar/oficina un técnico por errores del servicio? *

Por favor, indique qué tan frecuente usted tiene que llamar a uno de nuestros técnicos para solucionar problemas con el servicio de Internet
Marca solo un óvalo.

- ☐ Nunca
- ☐ Rara vez
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muchas veces
- ☐ Siempre

15. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestro servicio a amigos, vecinos y/o familiares? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada probable	☐	☐	☐	☐	☐	Totalmente probable

16. ¿Qué le recomendaría a la empresa que deba mejorar? *

Favor seleccionar 3 aspectos en que usted considere que debemos mejorar.

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Aumentar la cobertura del servicio
- ☐ Mejorar los tiempos de respuesta ante peticiones, quejas o reclamos
- ☐ Realizar mantenimiento preventivo los equipos
- ☐ Mejorar la atención al cliente que reciben por parte de nuestro personal de oficina
- ☐ Mejorar la atención al cliente de nuestro personal de técnico
- ☐ Ampliar los horarios de atención al público de nuestras oficinas
- ☐ Aumentar la disponibilidad del servicio
- ☐ Otro _____